



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Modelo Sistémico do Setor Surf

Estudo do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão
do Desporto

Orientador

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professor Doutor Miguel António de Almeida Garcia Moreira

Miguel da Silva Brito Pacheco Ferreira

2013

A Ti,

Pelo Teu exemplo,

Pela coragem, determinação e paixão que me transmites todos os dias.

Às Mulheres da minha vida,

Pelo apoio e compreensão nas horas mais difíceis.

Aos meus Avós.

Agradecimentos

Ao assinalar um marco importante enquanto estudante de desporto, não poderia deixar de destacar o papel fundamental que um conjunto de pessoas exerceu durante este longo processo. A estas, expresso todo o meu profundo agradecimento, reconhecimento e admiração.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Claudino, pela orientação e pela presença assídua durante todo o estudo.

Ao Professor Doutor Miguel Moreira pelo seu profundo conhecimento do surf e influência no tema do estudo.

Ao Excelentíssimo Senhor Presidente da Câmara Municipal de Peniche, António José Correia, pela hospitalidade demonstrada e importante contributo.

Ao Dr. Carlos Mariano, Diretor de Comunicação da Federação Portuguesa de Surf, pela disponibilidade imediata e pela forma como me recebeu.

Ao Bruno Bairros, Vice-Presidente da Associação de Escolas de Surf e Surf Camps de Peniche e, à Alexandra Soares, Membro da Associação de Escolas de Surf da Costa Vicentina, pelo importante contributo.

A todos os proprietários e profissionais das escolas de surf e centros de treino de surf inquiridos, pela paciência, disponibilidade e espírito de partilha demonstrado.

Ao Vítor André Barros e Gonçalo Pereira, pela sincera amizade e apoio incondicional nas horas mais difíceis.

Ao João Pereira e Francisco Tavares, pela companhia de estudo e por todas as “discussões desportivas” que sempre me enriqueceram.

Em especial, ao pilar fundamental da minha vida: a minha Família. São vocês que me potenciam, motivam e transmitem toda a tranquilidade que necessito dia após dia.

Modelo Sistémico do Setor Surf. Estudo do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal.

Resumo

Com base no trabalho desenvolvido por Claudino (2003), o estudo apresenta o primeiro modelo de delimitação setorial do surf: o Modelo Sistémico do Setor Surf. Este modelo possui cinco eixos distintos, sendo o eixo de Utilização do Surf constituído pelos subsectores do Surf Profissional, Surf Federado, Surf Formação e Ensino, Surf Para Todos, Surf Escolar e Universitário e Surf Adaptado. Após apresentação do modelo, o estudo foca o subsector do Surf Formação e Ensino em Portugal. Este subsector é constituído por escolas de surf e centros de treino de surf que enquadram a prática desportiva da modalidade nos vários níveis de ensino. Estas empresas são na maioria microempresas com estratégias similares e estruturas simples. Os profissionais são o gestor, o coordenador de actividades, o treinador de surf, o monitor de surf e o administrativo. O estudo aborda ainda os principais problemas do subsector como a falta de formação, regulamentação e fiscalização. Por fim, caracteriza o papel das entidades envolvidas: Federação Portuguesa de Surf, Autoridade Marítima Portuguesa e Associações de Escolas de Surf Locais e Regionais. O estudo pretende servir de base a futuros trabalhos relacionados com o setor surf e de uma forma mais específica com o subsector do Surf Formação e Ensino.

Palavras-Chave: Desporto, Setor, Profissões, Surf, Delimitação, Surf Formação e Ensino.

Systematic Model of the Surf Sector. Study of Surf Training and Education Subsector in Portugal

Abstract

Using the work developed by Claudino (2003), this study presents the first delimitation model of surf: the Systemic Model of the Surf Sector. This model has five different axes. The axe of Using Surf has six subsectors: Professional Surf, Federated Surf, Surf Training and Education, Surf for All, Surf at School and University and Adapted Surf. After exposing the model to the Portuguese reality, this study focuses on subsector of Surf Training and Education in Portugal. This subsector is composed by surf schools and surf training centers which train athletes and assistants who later compose subsectors of Professional Surf, Federated Surf and Surf for All. These companies are micro-enterprises with similar strategies and elementary structures. The professionals involved are the owner and manager of company, the activities coordinator, the surf coach, the surf instructor and the administrative assistant. This study exposes yet the main problems of Surf Training and Education's subsector, like adequate supervision, regulation and professionals coaching. At last, this study features the responsibility of some Portuguese entities like Portuguese Surf Federation, National Maritime Authority and Regional and Local Surf School Associations. This study aspires to be useful to coming works related to surf sector and especially to the subsector of Surf Training and Education in Portugal.

Key- Words: Sports, Sector, Professions, Surf, Delimitation, Surf Training and Education.

Índice Geral

Introdução	3
Capítulo I – Colocação do Problema.....	5
1. Colocação do Problema.....	7
Capítulo II – Revisão da Literatura	11
Parte I – Delimitação Setorial do Desporto	13
1. Importância Económica do Desporto	13
2. Sucesso das Políticas Desportivas	15
3. Perspetiva Sistémica do Desporto	17
4. Modelos de Classificação Estatísticos das Atividades Económicas.....	19
4.1 Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas da Comunidade Europeia - NACE.....	19
4.2 Modelo Europeu das Atividades Económicas – NEARS	19
4.3 Classificação Nacional das Atividades Económicas – CAE.....	21
Parte – II Delimitação Profissional e Caracterização Teórica das Profissões do Setor do Desporto	23
1. Subsetores do Desporto e Profissões Específicas.....	23
2. Modelos de Classificação Estatísticas das Profissões	25
2.1 Classificação Internacional do Tipo de Profissões - CIP	25
2.2 Modelo Europeu das Profissões do Desporto - NEORS.....	25
2.3 Classificação Portuguesa das Profissões - CPP	27
Parte – III Enquadramento Socioeconómico do Surf	29
1. Surf Mundial.....	29
1.1 A Origem e o Renascimento	29
1.2 A Evolução.....	30
1.2.1 Década de 60	30

1.2.2 Década de 70	31
1.2.3 Década de 80	32
1.2.4 Década de 90	33
1.2.5 Entrada do Novo Século	34
2. Surf Nacional	35
2.1 A Origem	35
2.2 Os Mares que Abril abriu	35
2.3 Surf na Sociedade Atual Portuguesa	38
2.4 Cenário Atual do Surf em Portugal	41
Capítulo III – Metodologia do Estudo	43
1. Metodologia	45
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados	49
1. Proposta de Delimitação do Setor Surf	51
1.1 Modelo Sistémico do Setor Surf	52
2. Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal	54
3. Caraterização das Estratégias Empresariais das Empresas do subsetor Surf Formação e Ensino em Portugal	56
3.1 Caraterização Genérica das Empresas	56
3.2 Identificação e Caraterização das Estratégias de Mercados, Serviços e Produtos.	57
3.3 Identificação e Caraterização das Estratégias Tecnológicas	59
3.4 Caraterização da Estrutura Organizacional das Empresas	60
3.5 Caraterização dos Modelos Organizacionais	62
3.5.1 Configurações Estruturais	62
3.5.2 Organização do Trabalho	64
3.6 Gestão de Recursos Humanos	64
3.6.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos	65
3.6.2 Gestão Administrativa de Recursos Humanos	66

3.7 Padrões de Ação Estratégica	66
4. Identificação e Caracterização das Profissões do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal.....	68
4.1 Levantamento e Caracterização dos Profissionais do subsetor	68
4.2 Descrição do Conteúdo dos Profissionais do subsetor	69
4.3 Descrição das Competências dos Profissionais	71
4.3.1 Gestor	71
4.3.2 Coordenador de Atividades.....	72
4.3.3 Treinador de Surf	73
4.3.4 Monitor de Surf.....	73
4.3.5 Administrativo	74
4.4 Formação e Experiência dos Profissionais das Empresas analisadas	74
4.5 Evolução das Profissões.....	76
4.5.1 Análise do Peso das Forças Motrizes na Evolução das Profissões	77
4.6 Evolução das Profissões e Necessidades de Competências.....	80
4.6.1 Evolução Quantitativa.....	80
4.6.2 Evolução Qualitativa.....	81
5. Identificação dos Principais Problemas do subsetor Surf Formação e Ensino em Portugal.....	82
5.1 Evolução Desmesurada.....	82
5.2 Problema Central	82
5.3 Fiscalização e Regulamentação	84
5.4 Associações de Escolas de Surf Locais e Regionais.....	85
Conclusões.....	88
Referências Bibliográficas.....	92
Anexos	104

Índice Figuras

Figura 1. Modelo do Mercado Global do Desporto.....	13
Figura 2. Modelo dos Nove Pilares do Sucesso das Políticas Desportivas.....	15
Figura 3. Perspetiva Sistémica do Desporto.....	18
Figura 4. Modelos de Classificação Estatística das Atividades Económica Internacional, Europeia e Nacional	19
Figura 5. Setor do Desporto e Setor das Atividades relacionadas com o Desporto	20
Figura 6. Metodologia do Estudo	45
Figura 7. Configuração do Subsetor de Surf Formação e Ensino	54
Figura 8. Organigrama de Estrutura Hierárquica em Linha das empresas analisadas do subsetor.....	62
Figura 9. Organigrama de Estrutura Matricial ou em Rede das empresas analisadas do subsetor.....	63
Figura 10. Missão do Gestor das empresas analisadas do subsetor	69
Figura 11. Missão do Treinador de Surf das empresas analisadas do subsetor.....	69
Figura 12. Missão do Monitor de Surf das empresas analisadas do subsetor	70
Figura 13. Problema Principal do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal....	82

Índice Gráficos

Gráfico 1. Posicionamento das empresas do subsetor segundo o Modelo de Negócios.	58
Gráfico 2. Influência dos Fatores de Evolução das três Forças Genéricas nas Profissões do Gestor, Coordenador de Atividades e Administrativo.....	78
Gráfico 3. Influência dos Fatores de Evolução das três Forças Genéricas nas Profissões do Treinador de Surf e Monitor de Surf	79

Índice Quadros

Quadro 1. Proposta Nomenclatura Europeia das Atividades Económicas do Desporto e Relacionadas com o Desporto NEARS-08.....	20
Quadro 2. Setor do Desporto na Classificação Nacional das Atividades Económicas Revisão 2 CAE Rev.2.....	22
Quadro 3. Delimitação Profissional do Setor do Desporto e Subsetores do Desporto Profissional e Desporto Federado	23
Quadro 4. Delimitação Profissional do Setor do Desporto e Subsetores do Desporto Lazer, Desporto Aventura e Desporto nas Autarquias	24
Quadro 5. Delimitação Profissional do Setor do Desporto e Subsetores do Desporto Saúde e Desporto Formação.....	24
Quadro 6. Profissões do Desporto na Classificação Internacional Tipo de Profissões 2008 CITP -08	25
Quadro 7. Nomenclatura Europeia das Profissões e Ocupações do Desporto e Relacionadas com o Desporto 2008 NEORS-08.....	26
Quadro 8. Relação dos Profissionais do Desporto NEORS-08 com os vários Subsetores do Desporto	26
Quadro 9. Relação dos Profissionais Relacionados com o Desporto NEORS-08 com os Subsetor do Desporto	26
Quadro 10. Profissões do Desporto na Classificação Portuguesa das Profissões 2010 CPP 2010	27
Quadro 11. Profissões Relacionadas com o Desporto na Classificação Portuguesa das Profissões 2010 CPP 2010.....	28
Quadro 12. Lista dos Peritos Sectoriais do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal entrevistados	45
Quadro 13. Tópicos de Análise de Entrevistas MAXQDA.....	46
Quadro 14. Lista de empresas do subsector do Surf Formação e Ensino seleccionadas para estudos de caso	46

Quadro 15. Modelo Sistémico do Setor Surf aplicado ao contexto vivido em Portugal	53
Quadro 16. Caraterização sumária das empresas objeto de estudos de caso	56
Quadro 17. Principais Serviços das empresas analisadas do subsetor	57
Quadro 18. Variáveis da Estrutura Organizacional das empresas analisadas do subsetor	61
Quadro 19. Variáveis determinantes na Estrutura Organizacional das empresas analisadas do subsetor	62
Quadro 20. Quadro Síntese dos Padrões de Ação das empresas analisadas do subsetor.	67
Quadro 21. Figuras Profissionais das empresas analisadas do subsetor	68
Quadro 22. Descrição do Conteúdo dos Profissões das empresas analisadas do subsetor	70
Quadro 23. Formação e experiência dos profissionais das empresas analisadas do subsetor.....	76
Quadro 24. Escala de influência dos Fatores de Evolução sobre as Profissões Gestor; Coordenador de Atividades e Administrativo das empresas analisadas do subsetor	77
Quadro 25. Escala de influência dos Fatores de Evolução sobre as Profissões Treinador de Surf e Monitor de Surf das empresas analisadas do subsetor	79
Quadro 26. Organismos e Entidades Responsáveis pelo subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal.....	86

Introdução

Este estudo constitui a dissertação com vista à obtenção do título de Mestre em Gestão do Desporto.

Segundo Nunes (2010, p. 126), “ *o surf enquanto atividade possui efeitos diretos e indiretos ao nível do emprego criado, das vendas, dos impostos arrecadados, do impacto do turismo local e dos efeitos multiplicadores associados, da publicidade, do marketing, dos campeonatos, do impacto do PIB regional e local, da rentabilidade da indústria*”. Porém, Nunes (2010, p. 126) refere também, que a importância do surf não se esgota apenas nas dimensões comercial e do marketing e que, por vezes, são esquecidas outras dimensões igualmente importantes.

De acordo com Moreira (2009) o surf é uma modalidade desportiva, que consiste em deslizar na parede de uma onda, numa prancha, em direção à praia. Depende essencialmente do mar e da prancha, e a sua expressão revela-se ao nível das manobras elaboradas durante a viagem em cima da prancha e da onda (Moreira, 2009). O estudo que se segue apresenta o primeiro modelo de delimitação setorial do surf segundo a dimensão do desporto.

Após se definirem os problemas e os sub-problemas (Capítulo I), o estudo apresenta um conjunto de trabalhos e de modelos de delimitação setorial e profissional do desporto e enquadra a modalidade a nível socioeconómico no mundo e em Portugal (Capítulo II).

No Capítulo III é definida a metodologia utilizada para a aquisição dos dados apresentados ao longo do Capítulo IV. Este último capítulo apresenta o Modelo Sistémico do Setor Surf e estuda o subsector do Surf Formação e Ensino em Portugal. Através da caracterização das estratégias de um conjunto de empresas deste subsector, identificação e caracterização dos profissionais que nelas atuam e da identificação dos principais problemas do subsector, este estudo pretende revelar uma realidade até agora desconhecida.

CAPÍTULO I

Colocação do Problema

1. Colocação do Problema

Portugal possui uma costa marítima extensa: são imensos quilómetros projetados sobre o Oceano Atlântico, repletos de riquezas naturais, quer a nível da superfície, quer ao nível do fundo marítimo. Desde sempre, Portugal e o Mar estão intimamente ligados. No contexto desportivo, podemos afirmar que a costa portuguesa apresenta condições únicas na Europa e no Mundo para a prática de algumas modalidades desportivas ligadas ao mar. Nestas modalidades, é a própria natureza que dita as regras: é nas ondas do mar, nas marés, nas estações do ano, nos ventos e no fruir do momento que se encontram os aspetos cruciais para a prática destas modalidades, que têm vindo a aumentar significativamente o número de praticantes (Pereira, 2004). Praticantes que rejeitam ser estandardizados e têm o risco enquanto grito de revolta (Pires, 1990). Segundo Giddens (2001), falar de risco só faz sentido numa sociedade que procura ativamente desligar-se do passado, uma sociedade que pretende entender os factos como não sendo um acontecimento fruto da vontade dos deuses e do acaso, sendo esta uma das principais características da civilização pós-industrial da era moderna. A saúde mental de alguns indivíduos está mesmo dependente da prática de modalidades que envolvam risco, favorecendo um processo de autoestima, autorrealização e de compensação em relação a um mundo e uma sociedade onde a realização de um projeto em total liberdade é, em imensos casos, uma utopia (Pires, 1990).

Ao longo das últimas décadas, Portugal tem vindo a desenvolver uma cultura de surf ímpar. Os extensos quilómetros da costa marítima portuguesa possuem uma diversidade enorme de ondas, Bicudo (2011) refere que apenas nos 100 quilómetros que vão da Costa da Caparica a Peniche, é possível surfar 300 dias por ano com diferentes tipos de vento e ondas. Uma realidade única na Europa, uma vez que países concorrentes como França, Espanha, Inglaterra e Irlanda não possuem as mesmas condições (Bicudo, 2011). Para além dos fatores naturais, Portugal tem alcançado feitos notáveis na modalidade:

Desde 2009, que a cidade portuguesa de Peniche recebe uma etapa do circuito mundial de surf. Segundo Correia (2011, p. 24), Presidente da Câmara Municipal de Peniche, o impacto económico desta prova é tal, que na cidade existe “ *o antes e o depois do campeonato do mundo de surf* ”. Em Outubro de 2012, foi inaugurado em Peniche o primeiro centro de alto rendimento de surf em Portugal e em 2013, surge no

norte do país, em Viana do Castelo, outro centro de alto rendimento de surf. Em 2010, o município de Nazaré convidou Garrett MacNamarra, um dos melhores surfistas mundiais de ondas grandes, a desenvolver um projeto de três anos intitulado de North Canyon. Ao longo deste projeto, este atleta bateu recordes mundiais sucessivos no tamanho de ondas, colocando a cidade da Nazaré e Portugal nas bocas do mundo. Para além deste atleta, outros portugueses desafiaram com sucesso as ondas do Canhão da Nazaré.

Todos estes fatores, apoiados por um aumento no número de escolas de surf e surfcamps fazem com que Portugal movimente um número considerável de turistas internos e turistas externos vindos da Europa e de todo o mundo. Reis (2012), proprietário de uma escola de surf localizada na vila da Ericeira, afirma que no início tinha principalmente clientes portugueses, contudo ao longo dos anos foi chegando um número crescente de turistas estrangeiros, essencialmente atraídos pela qualidade das ondas portuguesas. Embora em número bastante reduzido, começam a surgir em Portugal os primeiros centros de treino de surf, cujo principal objetivo é formar atletas capazes de competir nas várias competições federadas e profissionais de surf.

Silva (2012) afirma:

“ Depois dos primeiros surfistas com o seu romantismo, surgiram outros mais qualificados, que souberam potenciar os recursos, desenvolver iniciativas, promover eventos de escala mundial, mobilizando milhares de praticantes e criando uma atividade com potencial praticamente inigualável... É sem dúvida uma geração corajosa e visionária”. (p. 02-03)

O crescimento e o potencial do surf enquanto fenómeno desportivo e económico exigem um total conhecimento deste setor. Tal como Moreira (2011, p. 31) refere: “ *é necessário clarificar as coisas, uma vez que existe o surf para todos e o surf alto rendimento*”. Desta forma, o presente estudo tem como principal problema a delimitação setorial do surf. Elaborado com base no trabalho desenvolvido por Claudino (2003), o Modelo Sistémico do Setor Surf possui cinco eixos de atividades, sendo que o eixo de Utilização do Surf possui seis subsectores distintos: Surf Profissional, Surf Federado, Surf Formação e Ensino, Surf Para Todos, Surf Escolar e Universitário e, Surf Adaptado.

O subsetor do Surf Formação e Ensino é constituído por todas as escolas de surf e centros de treino de surf que enquadram a prática desportiva do surf nos vários níveis de ensino. Trata-se de um subsetor extremamente importante, uma vez que forma os atletas e/ou praticantes que mais tarde integram os subsectores do Surf Profissional, Surf Federado e/ou Surf Para Todos. Porém, este subsetor em Portugal apresenta sérios problemas de estruturação. Neste sentido, o estudo pretende também responder aos seguintes sub-problemas:

- Enquadrar o subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal;
- Caracterizar as estratégias de um conjunto de empresas do subsetor;
- Identificar e Caracterizar os profissionais que atuam no seio destas empresas;
- Identificar os principais problemas do subsetor Surf Formação e Ensino em Portugal.

CAPÍTULO II

Revisão da Literatura

PARTE I

Delimitação Setorial do Desporto

1. Importância Económica do Desporto

A importância do desporto enquanto atividade económica conduziu Gratton (1998) a aplicar o termo de mercado global do desporto. Com base neste princípio, o autor desenvolveu uma estrutura hierárquica do mercado do desporto.

Nesta estrutura são estabelecidos um conjunto de relações entre os vários setores público, privado e do voluntariado (Gratton, 1998). O setor público inclui as várias organizações governamentais que apoiam e promovem a prática desportiva (Gratton, 1998). O setor privado é composto por empresas que apoiam o desporto sob a forma de patrocínio, ao mesmo tempo que promovem os produtos e serviços junto do seu segmento alvo (Gratton 1998). Entre o setor público e setor privado encontra-se o setor do voluntariado (Gratton, 1998).

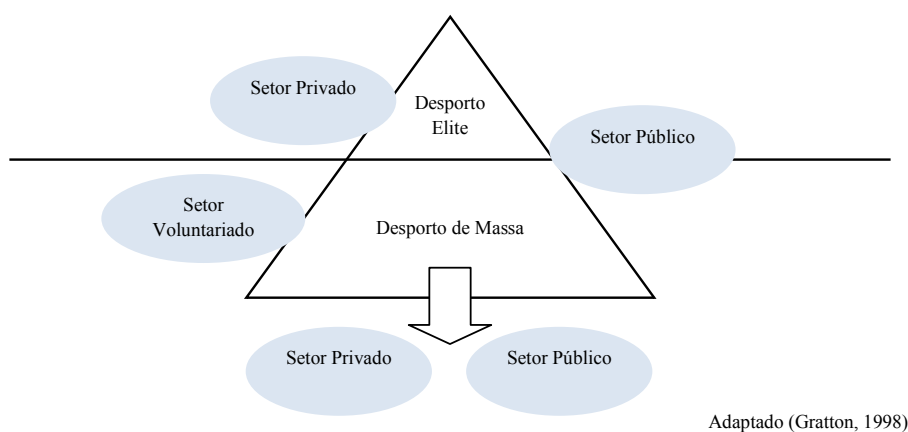


Figura 1 – Modelo do Mercado Global do Desporto

O desporto de elite encontra-se representado no topo da pirâmide e inclui os atletas de alto rendimento, aqueles que competem nas competições internacionais e

nacionais (Gratton, 1998). Para além dos patrocínios conferidos pelo setor privado, o setor público apoia também esta parcela sob a forma de subsídios públicos (Gratton, 1998).

Na base da pirâmide encontra-se o desporto de massa, praticado por um conjunto de pessoas que interpreta o desporto enquanto veículo de divertimento, saúde e bem-estar (Gratton, 1998). Este tipo de desporto é apoiado por subsídios governamentais que disponibilizam os meios essenciais para a prática desportiva (Gratton, 1998). O setor do voluntariado apoia também este tipo de desporto, através da disponibilização de tempo livre sem qualquer tipo de remuneração (Gratton, 1998).

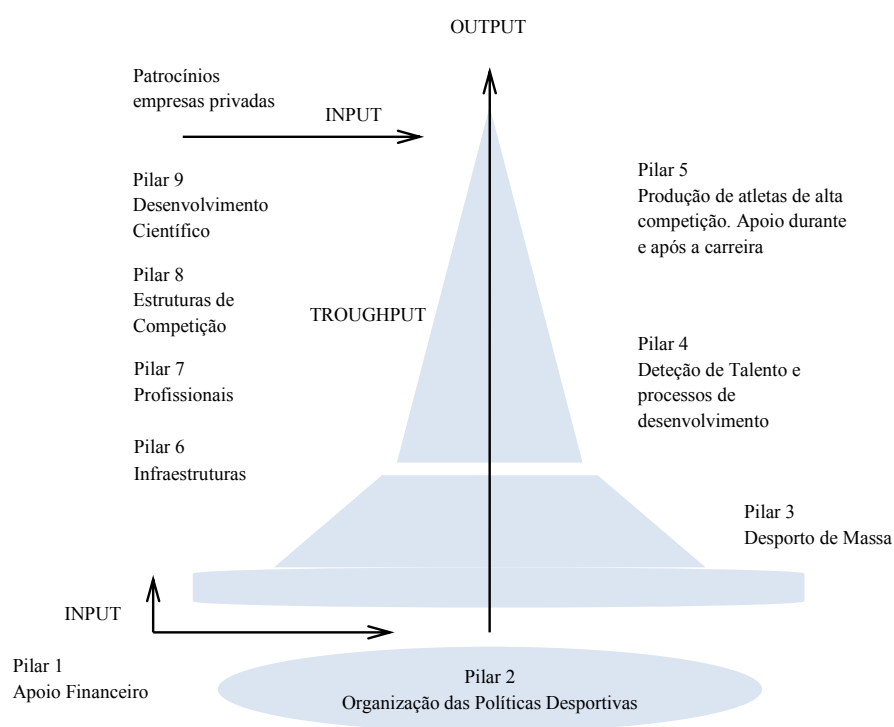
Os praticantes do desporto de massa conferem o maior retorno financeiro ao setor privado e ao setor público (Gratton, 1998). São estes que compram os produtos e serviços promovidos pelo setor privado e, procedem ao pagamento de impostos públicos, que mais tarde serão, ou não, aplicados no desenvolvimento local e nacional do desporto (Gratton, 1998).

Este modelo expressa a estrutura do mercado do desporto, um mercado relacionado com vários setores económicos, e simultaneamente procurado pelos praticantes e espetadores desportivos.

2. Sucesso das Políticas Desportivas

Segundo De Bosscher, De Knop, Bottenbrug & Shilbi (2006) o sucesso do sistema desportivo depende de três níveis de fatores: o macro nível, o meso nível e o micro nível. O macro nível é constituído pelo contexto geral do país a nível social, cultural, económico e histórico (De Bosscher et al., 2006). O meso nível engloba as políticas da sociedade em geral, especialmente aquelas que são orientadas para o desporto (De Bosscher et al., 2006). Por fim, o micro nível inclui as características individuais dos atletas e o ambiente pessoal (De Bosscher et al., 2006).

Tendo em conta estes fatores, De Bosscher, De Knop, Bottenbrug & Bingham (2009), elaboram um modelo de forma piramidal, composto por nove pilares da estrutura desportiva. Neste modelo, o atleta desportivo juntamente com os processos fundamentais para o seu desenvolvimento ocupam o lugar central (De Bosscher et al., 2009).



Adaptado (De Bosscher, De Knop, Bottenburg & Bingham, 2009)

Figura 2 - Modelo dos Nove Pilares do Sucesso das Políticas Desportivas

O pilar 1 corresponde às despesas públicas do desporto (De Bosscher et al., 2009). Para um correto e eficiente aproveitamento dos recursos, deve existir uma organização das políticas desportivas, representada pelo pilar 2 (De Bosscher et al., 2009). O pilar 3 é composto pelo desporto de massa, uma importante fonte de deteção de talentos necessários para o desporto de elite (De Bosscher et al., 2009).

Após a deteção de atletas, estes devem ser envolvidos em programas de treino e competição representados no pilar 4 (De Bosscher et al., 2009). O pilar 5 corresponde à produção de atletas de alto rendimento, capazes de resultados internacionais (De Bosscher et al., 2009). Green & Houlihan (2005) referem também a importância dos programas de suporte financeiro durante e após a carreira dos atletas.

Para que o processo conduzido entre os pilares 2 a 5 ocorra de uma forma eficiente, deve existir um correto investimento em infraestruturas desportivas (pilar 6); profissionais de qualidade (pilar 7); estruturas nacionais e internacionais de competição (pilar 8) e pesquisas científicas (pilar 9) (De Bosscher et al., 2009). Outra variável importante é a existência e o papel dos agentes que envolvem o desporto de elite, tal como os meios de comunicação e os patrocínios (De Bosscher et al., 2009).

O apoio financeiro (input) do pilar 1 é fundamental (De Bosscher et al., 2009). Contudo a correta aplicação ao longo dos pilares 2 a 9 é que conduzirá ao rendimento (throughput) e aos resultados desejados (output), ou seja um número significativo de resultados nas competições internacionais desportivas de maior importância (De Bosscher et al., 2009).

3. Perspetiva Sistémica do Desporto

Optando por uma abordagem sistémica, Claudino (2003) delimita o setor do desporto de acordo com as atividades de utilização do desporto (1); atividades operacionais do desporto (2); atividades de gestão e produção do desporto (3); atividades de apoio e suporte do desporto (4); e atividades de coordenação e promoção do desporto (5).

O desporto pode ser encarado e utilizado (1) nas mais diversas formas, através do desporto profissional, desporto federado, desporto lazer, desporto saúde, desporto nas autarquias, desporto escolar, desporto de integração social e desporto adaptado (Claudino, 2003).

O processo produtivo do desporto é composto por todas as atividades operacionais fundamentais para a realização do treino e da competição (2). Estas atividades integram os processos de recrutamento e seleção, utilização e aplicação de meios e métodos de treino fundamentais para o desenvolvimento de aspetos técnicos e táticos dos atletas, controlo e recuperação de atletas. Para que estas operações sejam realizadas é fundamental que haja um conjunto de outras tarefas de natureza administrativa e de gestão de instalações e equipamentos desportivos (Claudino, 2003).

As atividades de gestão e produção do desporto (3) são desenvolvidas por todas as empresas privadas e organizações públicas, cujo principal objetivo é a produção e a gestão de serviços desportivos relacionados com a atividade e a prática de modalidades desportivas. Pertencem igualmente a este grupo, todas as atividades realizadas por profissionais de desporto independentes, que ao longo dos anos têm desenvolvido uma atividade de produção e ensino do desporto (Claudino, 2003).

As atividades de apoio e suporte do desporto (4) são desempenhadas por todas as empresas e organizações, que apesar de não possuírem o desporto enquanto atividade principal, apoiam, suportam e relacionam-se com o desporto. São os casos das empresas fabricantes de artigos desportivos, empresas de marketing e comunicação, turismo, entre outras (Claudino, 2003).

Por fim, as atividades de coordenação e promoção do desporto (5) são desempenhas por organizações internacionais, nacionais e regionais, que têm como principal objetivo regular, incentivar e apoiar a prática desportiva (Claudino, 2003).

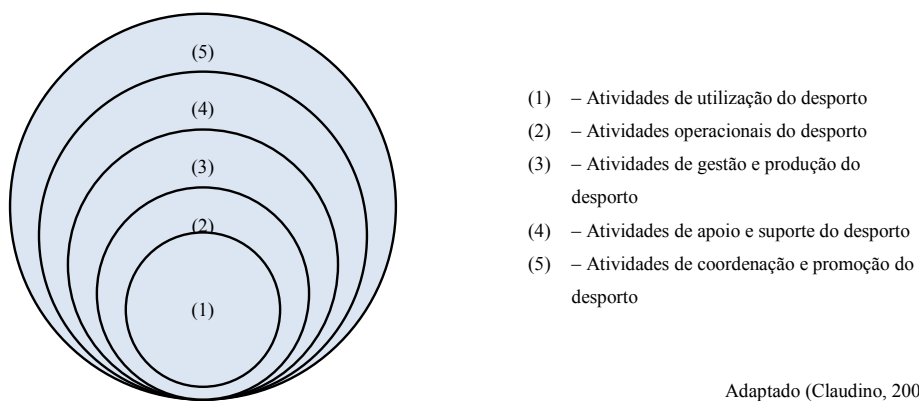


Figura 3 – Perspetiva Sistémica do Desporto

4. Modelos de Classificação Estatístico das Atividades Económicas

4.1 Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas da Comunidade Europeia - NACE

Desenvolvida pela primeira vez em 1970, a Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas da Comunidade Europeia NACE, é um modelo estatístico que agrupa todas as atividades económicas da União Europeia (EUROSTAT, 2008). Este modelo tem por base a Classificação Internacional Standard das Atividades Económicas ISIC, desenvolvido pela Divisão Estatística das Nações Unidas UNSTAT (UNSTAT, 2008). No ano de 2008 entrou em vigor o NACE Revisão 2, baseada na última versão da ISIC, a Revisão 4 (EUROSTAT, 2008).

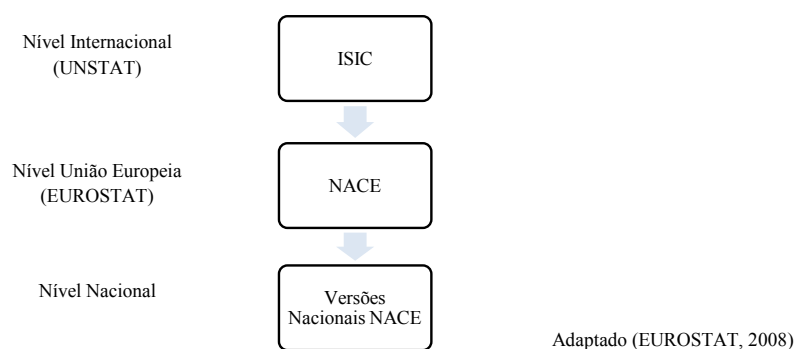


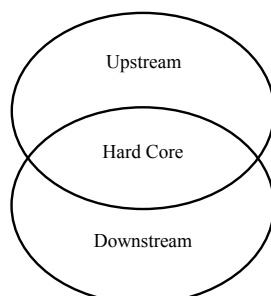
Figura 4 – Modelos de Classificação Estatística das Atividades Económicas Internacional, Europeia e Nacional

Com um total de 21 secções e 88 divisões, a NACE Rev. 2 apresenta as atividades económicas do desporto unicamente na Secção R “*Arte Divertimento e Recreação*” (EUROSTAT, 2008). Esta classificação integra também, as atividades de educação do desporto na Secção P “*Atividades de Educação*” (EUROSTAT, 2008).

4.2 Modelo Europeu das Atividades Económicas – NEARS

Concebido pelo Observatório Europeu do Desporto e Emprego EOSE a Nomenclatura Europeia das Atividades Económicas do Desporto e Relacionadas com o Desporto NEARS é um modelo satélite europeu de classificação das atividades económicas do desporto (European Observatoire of Sport and Employment [EOSE], 2007). A NEARS 08 corresponde à última versão e tem como base a NACE Rev. 2 (EOSE, 2007).

Segundo este modelo existem dois tipos de atividades económicas do desporto: as “*Atividades do Setor do Desporto*” e as “*Atividades Relacionadas com o Setor do Desporto*” (EOSE, 2007).



Adaptado (Le Roux & Camy, 1999)

Figura 5 - Setor do Desporto e Setor das Atividades relacionadas com o Desporto

As “*Atividades do Sector do Desporto*”, ou hard core, correspondem a todas as atividades diretamente relacionadas com a prática desportiva, que decorrem nos subgrupos do desporto profissional, desporto federado, desporto lazer e desporto adaptado (Le Roux, Chantelat & Camy, 1999). Assim, integram este grupo as atividades da Secção R “*Arte Divertimento e Recreação*” e Secção P “*Atividades de Educação*” da NACE Rev. 2 (EOSE, 2007).

Quadro 1 – Proposta Nomenclatura Europeia das Atividades Económicas do Desporto e Relacionadas com o Desporto
NEARS-08

Atividades do Setor do Desporto ou Hard Core	
Código e Descrição NACE Rev.2	NEARS – 08
Seção P – Atividades de educação	
85.51 Educação do Desporto e de Recreação	85.51sp0 Educação do Desporto e Recreação
Seção R – Artes, Entretenimento e Recreação	
93.11 Gestão de Instalações Desportivas	93.11sp1 Gestão de Instalações Desportivas (outdoor) 93.11sp2 Gestão de Instalações Desportivas (indoor)
93.12 Atividades dos Clubes Desportivos	93.12sp1 Atividades dos Clubes Desportivos Profissionais 93.12sp2 Atividades dos Clubes Desportivos Amadores
93.13 Instalações de Fitness	93.13sp0 Instalações de Fitness
93.19 Outras Atividades Desportivas	93.19sp1 Atividades Exteriores de Desporto Lazer 93.19sp2 Atividade dos Órgãos Reguladores do Desporto (Ligas/Federações) 93.19sp3 Atividades de Entidades Promotoras e Organizadoras de Eventos Desportivos 93.19sp4 Atividades Independentes de Atletas, Juizes e árbitros 93.19sp9 Outras Atividades de Desporto Lazer

Adaptado (EOSE, 2007)

Dada a relação transversal do desporto com os vários setores de atividade económica, torna-se extremamente difícil quantificar a forma e o volume das atividades económicas relacionadas com o desporto (Le Roux et al., 1999). De acordo com os autores, as atividades mais significativas dos setores denominados downstream e upstream, correspondem aos setores de construção de instalações desportivas; produção de artigos desportivos; comercialização e distribuição de artigos desportivos; meios de comunicação; políticas públicas do desporto e da saúde especializada no desporto (EOSE, 2007). Segundo Le Roux et al. (1999) outros setores relacionados com o desporto podem ser enunciados, tais como os setores do transporte e turismo.

4.3 Classificação Nacional das Atividades Económicas – CAE

Elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística INE, a Classificação das Atividades Económicas CAE, deve constar em todos os estudos de delimitação setorial (Instituto para a Inovação na Formação [INOFOR], 2002). Trata-se de um sistema de classificação nacional, que tem como principais objetivos: classificar e agrupar as unidades estatísticas de produção de bens e serviços; organizar a informação estatística económico-social por ramo de atividade económica em diversos domínios; e fundamentalmente, comparar a estatísticas nacionais com a europeia e mundial (Instituto Nacional de Estatística I. P. [INE], 2007). Esta classificação está de acordo com a atual NACE Rev.2 e respetiva ISIC Rev. 4 (INE, 2007).

Atualmente encontra-se em vigor a Classificação das Atividades Económicas, Revisão 3 aprovada pelo Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de Novembro. Esta recente revisão vem substituir a anterior CAE Rev. 2.1 (INE, 2007).

As atividades económicas do desporto encontram-se na Secção R “*Atividades Artísticas, de Espetáculo, Desportivas e Recreativas*” (INE, 2007). Esta secção engloba as atividades de gestão das instalações; atividade dos clubes e escolas; atividades dos órgãos reguladores da modalidade, e todas as entidades promotoras de fenómenos desportivos que envolvem a modalidade (INE, 2007).

Quadro 2 – Setor do Desporto na Classificação Nacional das Atividades Económicas Revisão 2 CAE Rev.2

Secção R – Atividades Artísticas, de Espetáculo, Desportivas e Recreativas	
93	Atividades desportivas, de diversão e recreativas
931	Atividades Desportivas
9311	Gestão de Instalações Desportivas
93110	
9312	Atividades dos Clubes Desportivos
93120	
9319	Outras Atividades desportivas
93191	Organismos Reguladores das Atividades desportivas
9319	Outras Atividades desportivas
93192	Organismos Reguladores das Atividades desportivas

Adaptado (INE, 2007)

Uma abordagem mais abrangente da CAE levaria a incluir todos os grandes grupos de atividades económicas, dada o conjunto alargado de empresas e organizações desportivas que se relacionam com o desporto (Claudino, 2003).

PARTE II

Delimitação Profissional do Setor do Desporto

1. Subsetores do Desporto e Profissões Específicas

Um conjunto de autores apresenta a delimitação profissional do Desporto nos subsectores do Desporto Profissional, Desporto Federado, Desporto Lazer, Desporto Aventura, Desporto nas Autarquias, Desporto Saúde e Desporto Formação:

De acordo com o trabalho desenvolvido por Bayle (2002), a maioria dos profissionais do subsector do Desporto Profissional está responsável pelo enquadramento e evolução da performance dos atletas. Juntamente com o aumento das exigências das empresas do subsector surgem outras profissões oriundas das mais diversas áreas de conhecimento, como a gestão, marketing, informática e administrativa (Bayle, 2002). As profissões do subsector do Desporto Federado são semelhantes ao subsector do Desporto Profissional, com a excepção dos atletas possuírem uma prática desportiva não profissional (Loirant, 2002). De acordo com a dimensão, nível competitivo, número de praticantes e número de sócios da organização, as profissões podem ser desempenhadas e/ou remuneradas a tempo inteiro ou não (Loirant, 2002).

Quadro 3 – Delimitação Profissional do Setor do Desporto e Subsectores do Desporto Profissional e Desporto Federado

Subsector do Desporto Profissional (Bayle, 2002)	Atleta Profissional; Treinador e Treinador Adjunto; Treinadores de Formação; Treinadores Coordenadores; Técnico responsável pelo recrutamento de atletas; Preparador Físico; Psicólogo do Desporto; Observador do Desempenho; Árbitro e Juiz; Diretor Técnico; Diretor do Centro de Formação; Presidente...
Subsector do Desporto Federado (Loirant, 2002)	Atleta; Treinador; Treinador Adjunto; Treinador Coordenador; Preparador Físico; Árbitro e Juiz; Coordenador Geral; Animadores Desportivos; Instrutores Desportivos; Presidente...

Os trabalhos de Vailieu (2002); Michot (2002); Guibert (2002); Chevalier (2002); Pigeassou (2002) e Claudino (2003) demonstram um quadro bastante heterogéneo das profissões do subsector Desporto Lazer. De acordo com os autores, apesar da presença de profissionais especializados em ciências do desporto, a condução da prática desportiva é maioritariamente assegurada por animadores e instrutores

desportivos. Segundo Corrand e Abitol (2002) o subsector do Desporto Aventura apresenta na maioria, profissionais que enquadram a prática das modalidades desportivas de aventura no seio das o empresas ou de forma independente. Bayeux (2002) identifica um conjunto de profissões relacionadas com o subsector do Desporto nas Autarquias. Estas provêm das mais diversas áreas: do desporto, da gestão e da administrativa (Bayeux, 2002). Analisando o contexto nacional deste último subsector, Claudino (2003) refere ainda as profissões de Técnico Superior do Desporto e Técnico do Desporto.

Quadro 4 – Delimitação Profissional do Setor do Desporto e Subsetores do Desporto Lazer, Desporto Aventura e Desporto nas Autarquias

Subsector do Desporto Lazer (Vailieu, 2002); (Michot, 2002); (Guibert, 2002); (Chevalier, 2002); (Pigeassou, 2002) e (Claudino, 2003)	Animador Desportivo; Monitor Desportivo; Responsável/Coordenador de equipas de trabalho...
Subsector do Desporto Aventura (Corrand, 2002) e (Abitol, 2002)	Competição: Atleta; Treinador; Preparador Físico. Turismo: Guia de Atividades; Monitor Desportivo; Animador Desportivo...
Subsector do Desporto nas Autarquias (Bayeux, 2002) e (Claudino, 2003)	Técnico das Atividades Desportivas; Responsável Local de equipamentos Desportivos; Técnico Superior de Desporto; Técnico de Desporto...

Vaillon (2002) refere algumas profissões características do subsector do Desporto Saúde: o monitor/comercial; o monitor/assistente comercial e o monitor/animador. Com o aparecimento dos grandes centros de Fitness, surgem outros profissionais como o Diretor de Exploração; o Personal Trainer; Personal Adviser. Dada a grande variedade de serviços e práticas desportivas, este subsector apresenta também profissionais provenientes de distintos setores económicos, inclusive do setor da saúde (Vaillon, 2002).

O subsector do Desporto Formação é composto por monitores e intrutores das mais diversas modalidades desportivas, que operam no seio das empresas ou de forma independente (Claudino, 2003). Este subsector pode também apresentar outras profissões relacionadas com as áreas da gestão e administrativa (Claudino, 2003).

Quadro 5 – Delimitação Profissional do Setor do Desporto e Subsetores do Desporto Saúde e Desporto Formação

Subsector do Desporto Saúde Adaptado (Vaillon, 2002)	Monitor de Fitness; Personal trainer; Personal advisor; Instrutor Desportivo; Coordenador Desportivo; Diretor Técnico; Preparador Físico; Fisioterapeuta...
Subsector do Desporto Formação Adaptado (Claudino, 2003)	Instrutor Desportivo; Monitor Desportivo; Coordenador Desportivo; Treinador Desportivo; Preparador Físico...

2. Modelos de Classificação Estatística das Profissões

2.1 Classificação Internacional do Tipo de Profissões – CITP

Elaborada pela Organização Internacional do Trabalho OIT, a Classificação Internacional Tipo de Profissões CITP constitui um modelo de organização e descrição das profissões a nível internacional (International Labour Organization [OIT], 2012). Este modelo é utilizado com fins estatísticos e constitui a base dos modelos autónomos de classificação das profissões dos vários países (OIT, 2012).

A nova versão CITP-08 vem substituir a anterior versão CITP-88 (OIT, 2012). Com base nas exigências e especializações dos trabalhos, o modelo CITP-08 está dividido em 10 grandes grupos, sendo que as profissões do desporto surgem no grande grupo 3, da CITP-08, intitulado de “*Técnicos e Profissionais Intermédios*” (OIT, 2012).

Quadro 6 – Profissões do Desporto na Classificação Internacional Tipo de Profissões 2008 CITP -08

Profissões do Desporto	
3	Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio
342	Profissionais de Desporto e Fitness
3421	Atletas de Desporto
3422	Treinadores, Instrutores e Árbitros Desportivos
3423	Instrutores, Coordenadores de Atividades de Recreação e Fitness

Adaptado (OIT, 2012)

2.2 Modelo Europeu das Profissões do Desporto – NEORS

A Nomenclatura Europeia das Profissões e Ocupações do Desporto e relacionadas com o Desporto NEORS constitui um modelo satélite de classificação das profissões do desporto (EOSE, 2007). À semelhança do NEARS, esta classificação foi também ela desenvolvida pelo EOSE, desta vez com base no modelo internacional de profissões CITP (EOSE, 2007). A última versão, a NEORS-08, tem por base a CITP-08 (EOSE, 2007).

A estrutura do modelo NEORS-08 está dividida em duas partes distintas: “*As Profissões do Setor do Desporto*” e as “*Profissões dos Setores Relacionados com o Desporto*” (EOSE, 2007).

O grupo das profissões do setor do desporto é constituído pelas profissões descritas no grande grupo 3 da CITP-08 (EOSE, 2007). Este modelo de classificação propõe uma desagregação das profissões tornando-as mais específicas (EOSE, 2007).

Quadro 7 – Nomenclatura Europeia das Profissões e Ocupações do Desporto e Relacionadas com o Desporto 2008 NEORS-08

Profissões do Desporto	
3	Técnicos e Profissionais Intermédios
342	Profissões do Desporto e de Fitness
3421sp0	Atletas Desportivos
3422sp1	Treinadores e Instrutores Desportivos
3422sp2	Árbitros e Juizes Oficiais de Desporto
3423sp1	Instrutores de Fitness
3423sp2	Animadores, Instrutores e Coordenadores das Atividades Desportivas

Adaptado (EOSE, 2007)

Quadro 8 – Relação dos Profissionais do Desporto NEORS-08 com os vários Subsetores do Desporto

Profissões do Desporto				
Funções dos Profissionais	Subsetores do Desporto			
	Desporto Profissional	Desporto Federado	Desporto Lazer	Desporto Saúde
Operacionais	3421sp1 Atletas			
	3422sp1 Treinadores e Instrutores Desportivos			
	3423sp2 Árbitros e Juizes Oficiais de Desporto			
				3423sp1 Instrutores de Fitness
		3423sp2 Animadores, Instrutores e Coordenadores de Atividades Desportivas		

Adaptado (EOSE, 2007)

O grupo de profissões dos setores relacionados com o desporto é constituído por profissões, que embora pertençam a outros setores, exigem uma especialização e experiência na área do desporto (Le Roux et al., 1999). Este grupo é formado pelas profissões da CITP-08 que possuem o desporto presente na sua descrição e atividade (EOSE, 2007).

Quadro 9 – Relação dos Profissionais Relacionados com o Desporto NEORS-08 com os Subsetor do Desporto

Profissões de Setores Relacionados com o Desporto				
Funções dos Profissionais	Subsetores do Desporto			
	Desporto Profissional	Desporto Federado	Desporto Lazer	Desporto Saúde
Gestão	1431 Gestores de Centros de Desporto			
Outros Relacionados	Profissionais de Educação			
	Profissionais de Saúde			
	Profissionais de Ciências e Engenharia			
	Profissionais de Negócios e Administração			
	Profissionais de Direito e outras Ciências Sociais			
	Profissionais de Comunicação e Tecnologia			
	Técnicos Profissionais			
	Vendedores e Comerciais			
	...			

Adaptado (EOSE, 2007)

2.3 Classificação Portuguesa das Profissões – CPP

Com base na CITEP, o INE elabora a Classificação Portuguesa das Profissões CPP. Trata-se de um modelo com fins estatísticos, que possibilita também a construção dos perfis profissionais e regulação das profissões em Portugal (INE, 2010). Atualmente encontra-se em vigor a Classificação Portuguesa das Profissões 2010, a CPP 2010, que substitui a anterior Classificação Nacional de Profissões 1994, a CNP 1994 (INE, 2010). Esta classificação contém nove Grandes-Grupos, estando as profissões do desporto incluídas no Grande-Grupo 3 “*Técnicos e Profissões de Nível Intermédio*”.

Quadro 10 – Profissões do Desporto na Classificação Portuguesa das Profissões 2010 CPP 2010

Profissões do Desporto	
3	Técnicos e Profissões de Nível Intermédio
34	Técnicos de Nível Intermédio de Serviços Jurídicos, Sociais, Desportivos, Culturais e Similares
342	Técnico da Atividade Física e do Desporto
3421	Atletas e Desportistas de Competição
3421.1	Profissão: Jogador Profissional de Futebol
3421.2	Profissão: Ciclista Profissional
3421.3	Profissão: Outros Atletas e Desportistas de Competição
3422	Treinadores, Instrutores e Árbitros, de Desporto
3422.1	Profissão: Treinador de Desporto
3422.2	Profissão: Árbitro (Juiz) de Desporto
3422.3	Profissão: Instrutor de Desporto
3423	Instrutor Monitor de Atividades Físicas e Recreação
3423.0	Profissão: Instrutor Monitor de Atividades Físicas e Recreação

Adaptado (INE, 2010)

Após análise do Grupo “*Atletas e Desportistas de Competição*”, é possível constatar que a CPP 2010 inclui as profissões de “*Jogador Profissional de Futebol*” e “*Ciclista Profissional*” (INE, 2010). Já na anterior CNP 1994 era possível observar este facto, existindo também a profissão do “*Jogador Profissional de Ténis*” (Claudino, 2003). É feita ainda, uma referência à profissão de “*Outros Atletas e Desportistas de Competição*”, contudo a CPP 2010 não especifica o tipo de competições em que estes atletas participam (INE, 2010). Outro fator importante é o aparecimento das profissões do “*Instrutor de Desporto*” e do “*Instrutor de Atividade Física e Recreação*” no mesmo Grupo (INE, 2010). As profissões de “*Treinador de Desporto*” e “*Árbitros de Desporto*”, já constavam na anterior CNP 1994 (Claudino, 2003).

Para além das profissões referidas, surge no Grande Grupo 1 “*Representantes do Poder Legítimo e de Órgãos Executivos, Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos*”, outras profissões relacionadas com o desporto, mais especificamente com a

gestão do desporto: o “*Presidente ou Diretor das Sociedades Anónimas Desportivas*” e o “*Diretor e gerente dos centros desportivos, recreativos e culturais*” (INE, 2010). Contudo, este grupo apresenta uma descrição bastante geral das funções desempenhadas por estes profissionais (INE, 2010).

Quadro 11 – Profissões Relacionadas com o Desporto na Classificação Portuguesa das Profissões 2010 CPP 2010

Outras Profissões relacionadas com o Desporto	
1	Representantes do Poder Legislativo e de Órgãos Executivos, Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos
11	Representantes do Poder Legislativo e de Órgãos Executivos, Dirigentes Superiores da Administração Pública, de organizações especializadas, Diretores e Gestores de empresas
112	Diretor Geral e Gestor Executivo de empresas
1120	Profissão: Diretor Geral e Gestor Executivo de empresas - correspondente ao Presidente ou Diretor das Sociedades
1120.0	Anónimas Desportivas (CPP, 2010)
14	Diretores de Hotelaria, Restauração, Comércio e de outros serviços
143	Diretores e Gerentes de outros serviços
1431	Diretores e Gerentes dos Centros Desportivos, Recreativos e Culturais
14310	Profissão: Diretores e Gerentes dos Centros Desportivos, Recreativos e Culturais

Adaptado (INE, 2010)

Após análise da CNP 1994, Claudino (2003) afirma que esta classificação não espelha a realidade vivida no seio das profissões do desporto. Ao analisar a CPP 2010, é possível constatar, que apesar do acrescento de novas profissões do desporto, esta classificação continua muito aquém da realidade vivida no seio do setor do desporto.

PARTE III

Enquadramento Socioeconómico do Surf

1. Surf Mundial

1.1 A Origem e o Renascimento

Apesar das diferentes teorias existentes acerca da origem dos primeiros povos da Polinésia, a génese do surf está diretamente relacionada com estes habitantes (Warshaw, 2010). Com as migrações, o povo polinésio alcança o arquipélago do Havai e desenvolve todos os seus costumes, nomeadamente o surf (Warshaw, 2010). Em 1778, o britânico Capitão James Cook contacta pela primeira vez com o arquipélago do Havai, surgindo os primeiros registos da prática do surf (Warshaw, 2010). Com a chegada dos europeus, entre estes missionários católicos, a população havaiana e os seus costumes são duramente afetados pelo aparecimento de novas doenças; pela aplicação de duras leis e pela redução do tempo livre em detrimento do trabalho na indústria (Warshaw, 2010). O século XIX representa um período negro na história do surf, uma vez que a prática da modalidade foi quase totalmente extinta (Warshaw, 2010). Em 1890 os missionários abandonam o Havai e assim, o surf começa um período de recuperação e desenvolvimento (Warshaw, 2010).

Apelidado de Royal Sport por Jack London o surf alcança uma grande popularidade no início do século XX (Warshaw, 2010). A praia de Waikiki, situada na ilha de O'ahu Havai, recebe um grande número de turistas e viajantes motivados pela prática e cultura desta modalidade (Borte, 2000). Em 1908, Alexander Hume Ford funda no Havai o primeiro clube do mundo de surf o Outrigger Canoe and Surfboard Club. Três anos depois, um grupo de havaianos, entre estes Duke Kahanamoku, funda um clube local denominado de Hui Nalu (Warshaw, 2010). Multiplicam-se as demonstrações e exibições do surf por todo o mundo nomeadamente por George Freeth, que em 1907 leva pela primeira vez o surf à praia de Redondo na Califórnia (Warshaw, 2010). Todavia foi o havaiano Duke Kahanamoku, atleta medalhado olímpico de

natação e considerado o pai do surf mundial, que divulgou o surf ao longo das suas viagens por todo o mundo (Warshaw, 2010). Em 1914, Duke realiza uma demonstração em Freshwater Sydney, introduzindo o surf na Austrália (Warshaw, 2010). Em 1920, este atleta propõe ao Comité Olímpico Internacional elevar o surf a modalidade olímpica, contudo essa proposta não foi aceite (Aguerre, 2013). Em 1928 Tom Blake, o primeiro surfista moderno (Kampion, 2013a), constrói a primeira prancha oca denominada hollow e inventa ainda a quilha ou fin que possibilita um maior controlo e estabilidade no ato de deslizar na onda (Warshaw, 2010). A arte Duke Kahanamoku e a visão Tom Blake foram fundamentais para o desenvolvimento da modalidade no início do século XX (Kampion, 2013a).

Nas décadas seguintes, o surf desenvolve-se no sul da Califórnia, mais concretamente na praia de San Onofre (Warshaw, 2010). Contudo a cidade de Malibu torna-se no epicentro mundial de surf durante os anos de 1945 e 1966 (Kaner, 2013). A sua proximidade com Hollywood exerce um efeito de popularidade no surf: surgem as primeiras lojas, revistas, músicas e filmes de surf (Kampion & Brown, 1998). Todos estes fatores contribuíram para uma consciencialização do surf e da sua cultura por todo o mundo (Kampion & Brown, 1998).

1.2 A Evolução

1.2.1 Década de 60

No início desta década, o surf assiste ao aparecimento e consolidação de duas inovações tecnológicas: as pranchas de poliuretano e os fatos isotérmicos de neoprene. Desenvolvido durante a II Grande Guerra e aplicado mais tarde na construção de pranchas de surf, o poliuretano substitui a balsa em 1959 (Warshaw, 2010). Segundo Moreira (2007) a introdução deste tipo de pranchas permitiu uma grande evolução técnica, pois estas pranchas eram substancialmente mais leves e pequenas que as anteriores. Warshaw (2010) afirma que apesar da introdução do poliuretano na construção de pranchas ter sido um “*sonho*”, a criação dos fatos isotérmicos de neoprene foi “*uma dádiva de Deus*”. Iniciado por Hugh Bradner em 1951, o fato isotérmico de neoprene foi posteriormente desenvolvido e aplicado ao surf por Jack O’neill nos finais da década de 50 (Warshaw, 2010). Com esta criação, Jack O’neill permitiu que todos os surfistas praticassem a modalidade durante todo o ano e por todo o mundo (Kampion e Marcus, 2009).

Nesta época os surfistas não confiavam nos Media da modalidade, pois estes não espelhavam a realidade (Warshaw, 2010). Até que em 1961, numa edição trimestral, John Severson cria a primeira revista de surf, a *Surfer*, considerada a bíblia mundial do surf (Kampion, 2009). Para além de divulgar as notícias, esta revista constitui um importante meio de comunicação entre a indústria e os praticantes (Kampion, 2013b). Em 1964 Bruce Brown realiza o primeiro e autêntico filme de surf: *The Endless Summer* (Kampion, 2009). A criação do mercado cinematográfico do surf potenciou o aparecimento de novas manobras (Kampion & Brown, 1998), uma vez que todos os surfistas desejavam estar presentes nas revistas e filmes da modalidade (Kampion & Brown, 1998). Segundo Zucco (2002) surge nesta época um mercado paralelo, o das imagens do surf.

Em 1964 decorre na praia de Manly Sydney o primeiro campeonato do mundo de surf (Warshaw, 2010). Durante este campeonato é criado o primeiro órgão responsável pela organização de campeonatos do mundo, a International Surfing Federation (ISF), que em 1976, passa a denominar-se International Surfing Association (ISA) (International Surfing Association [ISA], 2013a). Reconhecida pelo Comité Olímpico Internacional, a ISA é atualmente uma organização mundial que representa e desenvolve o surf e outras modalidades de deslize nas ondas por todo o mundo (ISA, 2013b).

No final desta década é criada no seio da comunidade do surf uma imensa consciência ambiental, dando origem à formação do movimento *Save Our Surf* em 1970, e mais tarde em 1984 a *Surfirider Foundation* (Warshaw, 2010). Apesar destas organizações terem surgido de forma desorganizada, atualmente possuem um papel preponderante na preservação das praias, apelando a uma consciência ambiental no seio da comunidade mundial de surfistas (Sanders, 2013).

1.2.2 Década de 70

Em 1970 Patt O'Neill, filho de Jack O'Neill, inventa um acessório que permite prender a prancha ao pé do surfista, o *leash* (Warshaw, 2010). A sua utilização permitiu uma maior segurança, evitando as perdas das pranchas durante a prática (Marcus, 2013). Ainda em 1970 o californiano Steve Lis introduz a *twin-fish-tail*, uma prancha que alcança uma maior velocidade na onda (Warshaw, 2010). Mais tarde esta prancha serve

de modelo para Mark Richards conquistar quatro campeonatos mundiais de surf (Warshaw, 2010).

Nesta década decorrem as primeiras surfaris ou surftrips (Warshaw, 2010). Estas viagens têm como principal objetivo a busca incessante de ondas perfeitas nos locais mais remotos e inabitados do mundo (Warshaw, 2010). Este fenómeno conduziu ao aparecimento do turismo de surf, que segundo Flucker (2003) envolve viagens internas e externas durante um determinado período de tempo, cujo principal objetivo é a prática do surf. Juntamente com este mercado surgem inúmeras empresas capazes de alojar estes turistas próximo das principais ondas, as surfcamps, e as agências especializadas na marcação de viagens de surf por todo o mundo (Cabeleira, 2011).

Esta década fica igualmente marcada pelo aparecimento das três principais marcas de surf mundiais: a Rip Curl, a Quiksilver e a Billabong. Apesar de surgirem inicialmente na Austrália, estas marcas exploram mais tarde o mercado dos Estados Unidos aproveitando a fama e qualidade dos seus produtos (Warshaw, 2010). Acompanhando o desenvolvimento do surf, estas marcas investem em atletas, eventos, publicidade, filmes, revistas e vídeos da modalidade (Kampion & Brown, 1998).

1.2.3 Década de 80

A década de 80 inicia com a introdução da prancha de surf thruster ou tri-fin por parte do surfista australiano Simmon Anderson (Warshaw, 2010). Três quilhas dispostas sob a forma triangular na traseira da prancha, bastaram para influenciar todos os surfistas do planeta (Carrol, 2013). Atualmente esta prancha prevalece enquanto modelo estandardizado em todo o mundo.

Apesar do surf profissional ter sido introduzido anteriormente pela International Professional Surfers (IPS), Ian Cairns funda em 1983 a organização que controla esta vertente do surf até aos dias de hoje, a Association of Surfing Professionals (ASP) (Borte, 2013a).

Em 1985, surge na Califónia um novo serviço telefónico denominado Surfline (Warshaw, 2010). Através de uma gravação telefónica o surfista acede a um conjunto de informações essenciais sobre o estado das ondas nas praias do Estado da Califórnia (Warshaw, 2010). Grande parte do sucesso, nacional e posteriormente internacional desta companhia, deve-se à liderança de Sean Collins um surfista e metrologista

autodidata, que em 1995 cria a Surflife.com e um ano depois o primeiro webcast live da história do surf na praia de Huntington Califórnia (Haakenson, 2011).

Durante esta década, o surf volta a viver um segundo boom surgindo um grande número de marcas de surf e criando uma economia extremamente rentável, apelidada de “ *billion-dollar industry*” (Warshaw, 2010). Para evitar um crescimento desmedido é criada em 1989 a Surf Industry Manufacturers Association (SIMA) (Surf Manufacturers Association [SIMA], 2013). Para além de representar um segmento específico da indústria de artigos desportivos, esta associação desenvolve pesquisas e fornece informações estatísticas extremamente relevantes para os agentes que atuam neste mercado (SIMA, 2013).

1.2.4 Década de 90

O período do surf de competição inicia em 1992 com a estruturação e organização do circuito mundial de surf profissional (Moreira, 2007). São realizados dois circuitos distintos: o World Championship Tour (WCT), onde se encontram os melhores surfistas do mundo; e o World Qualifying Series (WQS), que apura os surfistas para o principal circuito WCT (Warshaw, 2010).

Ao longo dos anos o WCT assiste à presença de dois dos surfistas mais influentes da história do surf mundial: Lisa Anderson e Kelly Slater. Segundo Warshaw (2010), no início da década de 90 apenas 3% do total de número de surfistas era do sexo feminino. Através da qualidade enquanto atleta e influência junto da indústria do surf, Lisa Anderson introduz uma nova era no surf feminino (Walker, 2013). Juntamente com o seu patrocínio Roxy idealiza um modelo de calções especiais para surfistas do sexo feminino (Walker, 2013). Mais tarde em 1997 15% do mercado da indústria de surf era gerado por indivíduos do sexo feminino, resultando num maior número de praticantes deste género (Walker, 2013). Por sua vez, Kelly Slater alterou por completo o paradigma do surfista profissional (Borte, 2013b). Após alcançar o seu primeiro título mundial em 1992 com apenas 21 anos, este surfista reinventou o surf através de novas e progressivas manobras (Borte, 2013b). Também se tornou numa estrela fora de água com a realização de comerciais, séries de Hollywood, filmes e videojogos pessoais (Borte, 2013b). Atualmente com 41 anos conta com 11 títulos mundiais, mantendo o seu legado e influenciando um conjunto de novas gerações. Uma estatística realizada

pela Quiksilver elege Kelly Slater como o melhor atleta mundial de todos os tempos, com mais títulos mundiais alcançados (Quiksilver, 2012).

1.2.5 Entrada do Novo Século

Com a entrada do novo século, a era digital ganha um espaço de destaque na história do surf mundial (Warshaw, 2010). Através da internet é possível consultar informações da modalidade, aceder a câmaras localizadas nas praias, consultar vídeos de atletas em ação e observar campeonatos em direto através do serviço live web streaming (Warshaw, 2010). Assim o surf mundial passa a estar ao alcance de um simples clique.

Emergem também os recifes artificiais, estruturas que protegem o litoral e oferecem condições favoráveis para a prática do surf (Ranasinghe, Turner & Symonds, 2006). Simioni & Esteves (2010) destacam os benefícios económicos que estas estruturas conferem às regiões, principalmente através do incremento do turismo. Bicudo reforça ainda o papel dos recifes artificiais na evolução do surf, uma vez que bem planeados criam boas condições para a sua prática “ *tal como os estádios e as infraestruturas conferem a outras modalidades desportivas*” (Pires, 2009).

Desenvolvidas durante a década de 90, surgem neste novo século as primeiras piscinas de ondas (Warshaw, 2010). De acordo com Fernando Aguerre (2013), presidente da ISA, a realização e implementação destes projetos é extremamente importante uma vez que permitem a democratização do surf. Desta forma, o surf pode também ser praticado nas regiões mais interiores do planeta. O presidente da ISA reforça ainda o papel preponderante destas piscinas, ou waves parks, na elevação do surf a modalidade olímpica (Aguerre, 2013). Tal como o snowboard, a entrada do surf nos Jogos Olímpicos pode afirmar o espírito jovem desta competição, beneficiando todos os agentes envolvidos (Aguerre, 2013). Este processo teria um impacto bastante positivo no aumento do número de praticantes, um número bastante difícil de estimar, Warshaw (2005) chega mesmo a colocar algumas questões pertinentes: “ *Os praticantes de outras modalidades de deslize na onda contam? E as pessoas que apenas alugam material? Qual a frequência de prática exigida a um surfista para pertencer a estas estatísticas?* ”. Mesmo assim, segundo os dados da ISA o número total de surfistas no mundo ronda os 23 milhões (Warshaw, 2003). Por sua vez, Fernando Aguerre estima um total de 25 milhões (Aguerre, 2013).

2. Surf em Portugal

2.1 A Origem

Recentemente, novos factos foram introduzidos na história do surf em Portugal: o excerto do documentário, produzido pelos Serviços Cinematográficos do Exército Português em 1927, mostra um conjunto de jovens britânicos a praticar bellyboard na praia dos Ingleses em Leça de Palmeira, Matosinhos (Macdonald, 2012).

Em 1945, durante o tempo que permanece na base americana dos Açores, Pedro Martins de Lima toma conhecimento do surf ao ver algumas imagens do mítico surfista Duke Kahanamoku (Lima, 2008). Nesse ano, inicia a prática do bodysurf na praia de Carcavelos e, dois anos mais tarde, através de um ato instintivo, utiliza uma prancha improvisada de cortiça (Lima, 2008). Através das viagens ao estrangeiro, este pioneiro do surf português adquire um fato de neoprene e mais tarde, uma prancha de surf na cidade francesa de Biarritz (Lima, 2008). Em 1959 Pedro inicia a prática do surf ao longo da costa da região de Lisboa, porém é frequentemente impedido pelos cabos do mar da Marinha Portuguesa (Pires, 2010).

Com a chegada dos primeiros surfistas estrangeiros em 1966 surge, na revista americana *Surfing* de 1969, um artigo das ondas algarvias de Sagres (Lima, 2008). No mesmo ano, Paul Witzigé realiza o filme de surf *Evolution* com alguns dos melhores surfistas internacionais em ação nas ondas portuguesas (Macdonald, 2012). Segundo Pedro Martins de Lima, a chegada e o convívio com estes novos turistas proporcionou uma evolução técnica dos surfistas portugueses (Pires, 2010). Nesse ano, a revista portuguesa *O Século Ilustrado* publica o primeiro artigo de surf em Portugal (Lima, 2008.)

2.2 Os Mares que Abril abriu

A revolução de 25 de Abril de 1974 constitui um importante marco na história do surf nacional (Rocha, 2008). O paradigma do surf em Portugal altera por completo: a modalidade, até então considerada de elite e praticada por um número reduzido de pessoas, passa a ser vista com “*desconfiança, repúdio e imensa curiosidade*” (Rocha, 2008). A sociedade não estava preparada e só em 1976, com a mudança de hábitos e abertura do país, ocorre a total democratização do surf e surge uma nova geração de surfistas (Rocha, 2008).

Em 1977, decorre na praia de Ribeira de Ilhas Ericeira o I Campeonato Nacional de Surf organizado pela Federação Portuguesa de Atividades Subaquática (FPAS) (Lima, 2008). Nesse mesmo ano, realiza-se o I Campeonato Internacional de Surf em Peniche, que conta com a participação do britânico campeão europeu Bruce Palmer (Lima, 2008). Estas provas introduzem o surf competição e espetáculo em Portugal, cativando a atenção de um crescente número de praticantes e meios de comunicação social (Rocha, 2008).

Em 1978, nasce em São Pedro do Estoril o primeiro clube de surf: o Surfing Clube de Portugal (Gavazzo, 2008). Um ano mais tarde, no Guincho, surge a primeira escola de surf do país (Rocha, 2008). No final da década de 70 o surf feminino começa a ganhar alguns praticantes e em 1978, durante o II Campeonato Nacional de Surf disputado na Costa da Caparica, é realizada a primeira competição de surf feminino (Rocha, 2008).

O início da década de 80 fica marcado pelo aparecimento da indústria de surf em Portugal (Rocha, 2008). Surge na Ericeira a primeira loja fabricante de pranchas, a Semente Surfboards (Semente, 2013) e mais tarde a Aleeda, a Water Line e a Rip Curl (Rocha, 2008). Conjuntamente aparecem as primeiras surfshops, lojas especializadas na venda de artigos da modalidade (Rocha, 2008).

Em 1987 surge a primeira revista portuguesa especializada na modalidade: a Surf Portugal (Moreira, 2007). O surf começa a ganhar algum destaque através dos meios de comunicação social, facto consomado em 1996 com a introdução da modalidade nos programas de televisão Portugal Radical do canal da Sociedade Independente de Comunicação (SIC) e o Sem Limites da Rádio Televisão Portuguesa (RTP) (Lopes, 2006). Mais tarde, em 2001 surge a Surftotal.com, um dos primeiros sítios da Internet com informações sobre a modalidade em Portugal (Cabeleira, 2011). Posteriormente este sítio da internet origina um programa da RTP, denominado de Surftotal TV. Atualmente o canal Fuel TV Portugal transmite em direto todas as etapas do circuito profissional ASP.

A realização de campeonatos, o aumento do número de praticantes, o aparecimento da indústria e o destaque dos meios de comunicação, impulsionaram a criação da Federação Portuguesa de Surf (FPS) apenas em 1989 (Rocha, 2008). Cabe à FPS, organismo reconhecido mais tarde com o estatuto de utilidade pública, a formação

de atletas treinadores e juizes portugueses; a nomeação e classificação de juizes árbitros e organização/participação de todas as provas por clubes e seleções nacionais, que sob o formato da ISA disputam os campeonatos europeus e mundiais por países (Federação Portuguesa de Surf [FPS], 2013). Para além do surf, esta entidade representa também outras modalidades de deslize como o bodyboard, longboard, skimboard, kneeboard e skate.

O ano de 1990 encerra com a realização do Buondi Instinct Pro na Ericeira, a primeira prova internacional do circuito mundial da ASP. Mais tarde, em 1992, decorre o primeiro circuito nacional organizado pela empresa Adrenalina (Pedreira, 2002). Em 1996 a talentosa geração de novos surfistas, composta por Tiago Pires, David Luís e Ruben Gonzalez, vence o Euro Júnior realizado em Portugal. Um ano após, é fundada a Associação Nacional de Surfistas (ANS), que leva à criação de uma classe de surfistas profissionais em Portugal (Associação Nacional de Surfistas [ANS], 2008). Em 1999, esta associação teve um papel preponderante no apoio aos surfistas aquando de um desentendimento com a FPS (Lima, 2012). Segundo Moreira (2007), esta fase representa um período negro na evolução do surf nacional, uma vez que a seleção nacional não participa em alguns eventos internacionais e o número de competições nacionais reduz drasticamente por falta de apoios financeiros. Apenas em 2002, antecipando a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei nº5/2007 de 16 de Janeiro 2007), a FPS delega o surf profissional e a organização do Campeonato Nacional Open de Surf à ANS (ANS, 2008). Em 2005 a ANS fica igualmente responsável pelo Campeonato Nacional de Surf Sub-20 (ANS, 2008). Esta associação sem fins lucrativos e de direito privado tem vindo a cativar inúmeras marcas, através dos direitos de imagem e criação de um naming e várias linhas de merchandising das competições (ANS, 2008).

Zelando pela preservação das ondas da costa marítima portuguesa surge, em 2002, a primeira organização ambiental no seio da comunidade de surfistas portugueses a Salvem O Surf (SOS) (Cabeleira, 2011).

O surf, enquanto matéria de investigação em Portugal, aparece em 1989 e, mais tarde, sob a forma de ensino em 2001 na Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa (Moreira, 2007). Em 2009 tem início o 1º Curso de Pós-Graduação de Surf na

Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa com a coordenação do Professor Doutor Miguel Moreira e Professor Doutor César Peixoto.

2.3 Surf na Sociedade Atual Portuguesa

Lima (2012) destaca quatro acontecimentos que colocaram o surf numa posição de destaque na sociedade portuguesa atual:

- Entrada de um surfista português no circuito mundial de surf ASP.

Em 2007, Tiago Pires torna-se no primeiro surfista português a alcançar a elite do surf mundial, contribuindo para o aparecimento de uma nova e promissora geração de surfistas nacionais, que tem vindo a alcançar resultados históricos nas competições juniores internacionais.

- Regresso de uma etapa do circuito mundial ASP.

Em 2009, Portugal volta a receber uma prova do circuito mundial ASP na mítica onda de Supertubos Peniche. Após o sucesso do primeiro ano, esta prova mantém-se constante até 2013. António José Correia, presidente da Câmara Municipal de Peniche, estima um impacto económico total de 26 milhões de euros para a região (Pereira, 2012). A etapa de 2012 foi assistida, na praia, por um número recorde de 130 mil espetadores, gerando um volume de negócios de cerca de 7 milhões de euros durante o período de competição (Grupo de Investigação em Turismo [GITUR]; Instituto Politécnico de Leiria [IPL], 2012). Na Internet, através do formato livestream, a prova contou com uma assistência total de 12 milhões de pessoas (GITUR; IPL, 2012). Em 2013 decorre em território nacional o maior evento combinado de surf da Europa - o Moche Series Cascais Trophy (Onfire Magazine [OM], 2013). Juntamente com a etapa mundial de Peniche são realizados mais três eventos internacionais ASP, que decorrem na ilha dos Açores e em Cascais (OM, 2013). O melhor classificado nas etapas do circuito mundial de Peniche e do evento Prime de Cascais recebe um prémio monetário de 1 milhão de dólares, cerca de 764 mil euros (OM, 2013). Após a realização da etapa do circuito mundial em Peniche, Portugal entra definitivamente na rota das principais competições internacionais do surf.

- Desenvolvimento da indústria de surf.

A importância financeira e comercial do surf é evidente e transversal a vários setores económicos (Nunes, 2010). Ano após ano, assiste-se a uma evolução e consolidação da indústria do surf em Portugal (Bicudo e Horta, 2009). Estes autores calculam que a indústria de surf gera entre 150 a 200 milhões de euros por ano. António Pedro de Sá Leal, membro da Alfarroba Eventos, estima que só a indústria de surfwear fatura um total de 80 milhões de euros por ano (Almeida, 2010). A posição central e as condições excelentes que Portugal apresenta para a prática do surf têm vindo a aumentar o turismo de surf no país. Este turismo possui um efeito multiplicador evidente, pois para além da estadia e da prática de surf, estes turistas usufruem de outros tipos de serviços e produtos (Pereira, 2010). Tal como Adão e Silva (2009) referem, “*o surf poderia estar para Portugal, como as modalidades desportivas de neve estão para os Alpes Suíços*”. Nunes (2010) afirma que embora importante, a dimensão financeira e comercial não é suficiente para preservar e desenvolver o surf adequadamente. Segundo este autor é necessário institucionalizar o surf na sociedade e na economia do mar; colocar a modalidade no centro de um conjunto de opções que contribuem para preservar a natureza; estimular e potenciar outras atividades que sozinhas não alcançam qualquer viabilidade económica; projetar o território nacional no exterior e conduzir novas investigações marítimas. Para que a dimensão social e económica do surf ganhe destaque, é essencial que a modalidade conste nos principais documentos e principalmente, nas políticas estratégicas portuguesas (Nunes, 2010). Elaborado pelo Governo de Portugal, a Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 enuncia apenas o surf enquanto meio importante na internacionalização das modalidades desportivas junto das camadas mais jovens e destaca o papel do município de Peniche enquanto Capital da Onda (Governo de Portugal [GP], 2013). Este documento reforça ainda o papel importante das modalidades náuticas no incremento do turismo, sem qualquer referência ao surf (GP, 2013).

- Aparecimento e crescimento do número de empresas de ensino, formação e turismo de surf.

Bicudo e Horta (2009) referem o crescimento desmesurado de escolas, clubes e surfcamps em algumas zonas de Portugal. Tal como Moreira refere, é necessário e urgente uma regulamentação eficaz da prática, pois “*chegamos a um ponto em que a*

modalidade não pode ser totalmente livre” (Coelho, 2011). De acordo com Moreira, outro aspeto fundamental é a necessidade de clarificar a vertente lazer da modalidade “*surf para todos*”; e a vertente competitiva e profissional o “*surf de alta competição*” (Coelho, 2011). O aparecimento de empresas que se dedicam exclusivamente à formação de atletas de alta competição é igualmente necessário, para que a formação e desenvolvimento da vertente competitiva do surf em Portugal aconteça.

Outros acontecimentos recentes contribuíram para o destaque do surf na sociedade Portuguesa:

Convidado em 2010 pela empresa municipal Nazaré Qualifica, o havaiano Garret McNamara inicia um projeto de três anos, que tem como principal objetivo promover a Nazaré a nível internacional enquanto destino turístico de referência na prática de modalidades de ondas grandes (Nazaré Qualifica [NQ], 2013). Em 2011, o surfista havaiano bate o recorde do Guinness da maior onda surfada e vence o Billabong XXL Award na categoria de maior onda (NQ, 2013). Em 2013 volta a apanhar uma onda que, segundo Moreira é superior ao record batido em 2011, podendo mesmo chegar aos 34 metros (Moreira, 2013). Esta onda recebeu um grande destaque da imprensa internacional, inclusive dos jornais internacionais The Times, El País e da cadeia de televisão CNN (Lusa, 2013). Destaque para António Silva e o seu rebocador Ramon Laureano que, também na Nazaré, desafiaram uma onda com mais de 25 metros e alteraram por completo o paradigma do tow in surf português (Surftotal [ST], 2013).

Desde 2011 que a Ericeira, freguesia do concelho de Mafra, é oficialmente Reserva Mundial de Surf. Atribuído pela organização americana Save the Waves Coalition (SWC), este título teve como critérios de seleção a qualidade e consistência das ondas; a riqueza ambiental; a importância das ondas e do surf para a cultura e história da comunidade local (Valente, 2011).

Em 2012 é inaugurado em Peniche, o primeiro de quatro Centros de Alto Rendimento de Surf em Portugal. Apesar de inicialmente estarem previstos sete centros de alto rendimento (ST, 2009), esse número foi reduzido para quatro localizados nas cidades de Viana do Castelo, Aveiro, Nazaré e Peniche (ST, 2012). Estes têm como principal objetivo apoiar os atletas de alta competição e proporcionar estágios nacionais e internacionais (ST, 2012).

2.4 Cenário Atual do Surf em Portugal

Em 2011 a revista portuguesa Surf Portugal em conjunto com a marca TMN, desenvolveu um questionário online com o objetivo de definir o perfil do surfista português (Revista Surf Portugal [SP], 2011). Apesar dos dados alcançados não serem extrapoláveis para a população nacional, é possível chegar a algumas conclusões interessantes:

O surfista português é maioritariamente do sexo masculino, situa-se na faixa etária dos 31 aos 40 anos e possui o grau de licenciatura. Pratica a modalidade duas a três vezes por semana, nunca competiu (79% dos inquiridos) e nunca frequentou uma escola de surf. Anualmente gasta em média 500 euros com o surf, principalmente em combustível nas deslocações e pranchas de surf. Em média tem duas pranchas de surf e dois a quatro fatos de neoprene. A maioria dos inquiridos destaca o papel dos meios de comunicação do surf e a consulta online de informações e notícias da modalidade e condições do mar.

Antes de estimar o número de surfistas, é fundamental definir o conceito de surfista consoante o tipo e frequência de prática e posse de material técnico (Almeida, 2010). Segundo o mesmo autor existem três tipos de surfistas: o “*Simpatizante*”, aquele que contactou pelo menos uma vez com a modalidade, não possui material técnico próprio mas consome o surf através dos seus produtos e serviços; o “*Praticante Ocasional*” surge maioritariamente nos meses de Verão, pode ou não ter material técnico e tem um nível básico; este pode ascender a “*Praticante Frequente*” aquele que tem material próprio, pratica a modalidade no mínimo quatro vezes por mês e domina as técnicas intermédias e avançadas da modalidade (Almeida, 2010). O “*Simpatizante*” e o “*Praticante Frequente*” estão diretamente relacionados com a vertente do surf lazer ou surf para todos, por sua vez o “*Praticante Frequente*” pode ou não, estar dentro dos padrões do surf de competição ou surf de alto rendimento (Almeida, 2010).

Segundo Bicudo e Horta (2009) existem cerca de 70 mil praticantes regulares de surf em Portugal com taxas de crescimento anuais de 25% a 30%. Almeida (2010) estima que durante os meses de Verão o número total de praticantes ascende aos 250 mil, sendo este número inferior nos meses de Inverno.

CAPÍTULO III

Metodologia do Estudo

1. Metodologia

Com base na informação dos estudos apresentados ao longo da Revisão da Literatura (Capítulo II), entrevistas e formulários aplicados, o estudo propõe o Modelo Sistémico do Setor Surf e caracteriza o subsector do Surf Formação e Ensino em Portugal.

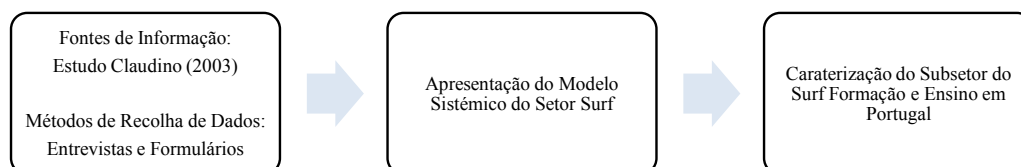


Figura 6 - Metodologia do Estudo

Foram realizadas entrevistas a cinco peritos setoriais do Surf e subsector do Surf Formação e Ensino em Portugal, seleccionados de acordo com a intervenção direta ou indireta no subsector e/ou conhecimentos do mesmo.

Quadro 12 – Lista de Peritos Sectoriais do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal entrevistados

Área de Intervenção/Conhecimento	Entrevistado
Formação dos Profissionais	Professor Doutor Miguel Moreira – Coordenador da Pós Graduação em Surf FMH-UTL
Regulamentação	Dr. Carlos Mariano – Diretor de Comunicação da Federação Portuguesa de Surf
Gestão e Regulamentação Local	António José Correia – Presidente da Câmara Municipal de Peniche; Bruno Bairros – Vice-Presidente da Associação de Escolas e Surfcamps de Peniche Alexandra Soares – Membro da Associação de Escolas de Surf da Costa Vicentina.

Estas entrevistas sofreram pequenas adaptações consoante o entrevistado. Em média, foram realizadas cerca de 8 a 12 questões de desenvolvimento, tendo como base o Manual Metodológico INOFOR (2002). As entrevistas foram aplicadas individualmente, entre fevereiro e junho de 2013, em locais e horas variáveis. Estas encontram-se descritas no Anexo 1. As informações recolhidas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas para suporte informático Word.

A análise do conteúdo das entrevistas foi feita através do software MAXQDA 11. Foram criados tópicos de discussão, fundamentais na organização e análise do

conteúdo das entrevistas. Estes tópicos encontram-se descritos no Quadro 13 e no Anexo 2.

Quadro 13 - Tópicos de Análise MAXQDA 11

Tópicos de Discussão (MAXQDA 11)	Contexto Nacional/Local
	Federação Portuguesa de Surf (FPS)
	Fiscalização
	Formação de Profissionais
	Futuro
	Outras Entidades
	Profissões
	Surf Federado

Foi também aplicado um formulário a oito proprietários de empresas (escolas de surf e centros de treino de surf) que atuam no subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal. A aplicação deste formulário foi feito de forma presencial, entre fevereiro e junho de 2013, em locais e horas variáveis. O Quadro 14 apresenta o conjunto de empresas e respetivos proprietários selecionados para estudos de caso.

Quadro 14 – Lista de empresas do subsetor do Surf Formação e Ensino selecionadas para estudos de caso

Tipo de Empresa	Subsetor Surf Relacionados	Nome Empresa/Organização	Proprietário	Designação	Região
Escola de Surf	Surf Para Todos Surf Federado Turismo*	Onda Pura	Marcelo Martins	ES1	Norte
		Alex Surf School	Alexandre Silva	ES2	Centro
		Escola de Surf Sempre Boa Onda	Carlos Oliveira	ES3	
		Angels Surf School	Marcos Anastácio	ES4	Lisboa
		Carcavelos Surf School	Pedro Elias	ES5	
		Pocean Surf Academy	Ricardo Cosme	ES6	
Centros de Treino Surf	Surf Federado Surf Profissional	Surftechnique	Nuno Telmo	CT1	Lisboa
		More Than Surfing School	Enrique Lenzano	CT2	

* Atividades de Apoio e Suporte do Surf

O formulário é constituído por cerca de 89 questões feitas com base no Manual Metodológico INOFOR (2002) e elaborado através do Google Docs. O formulário (Anexo 3) possui sete grupos de questões:

- 1) Caraterização Genérica das Empresas;
- 2) Identificação e Caraterização das Estratégias de Mercados, Serviços e Produtos;
- 3) Identificação e Caraterização das Estratégias Tecnológicas;
- 4) Caraterização da Estrutura Organizacional;
- 5) Caraterização de Modelos Organizacionais;
- 6) Caraterização de Práticas de Gestão de Recursos Humanos;
- 7) Guião de Análise de Profissões.

Uma vez que o universo das empresas e respetivos proprietários inquiridos é extremamente reduzido, não foi utilizado qualquer programa de análise quantitativa. Partindo de casos específicos em que a unidade de análise é a empresa, o estudo pretende transmitir uma imagem geral das empresas e profissionais do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal (INOFOR, 2002).

CAPÍTULO IV

Análise e Discussão dos Resultados

1. Proposta de Delimitação Setorial Surf

1.1 Modelo Sistémico do Setor Surf

Com base no trabalho desenvolvido por Claudino (2003), é possível elaborar o Modelo Sistémico do Setor Surf. O surf enquanto setor possui 5 eixos distintos: o eixo da Utilização do Surf; o eixo da Gestão e Produção do Surf; o eixo das Operações do Surf; o eixo das Atividades de Apoio e Suporte do Surf e, o eixo das Atividades de Coordenação e Promoção do Surf.

O eixo de Utilização do Surf corresponde ao modo como o surf é encarado e utilizado por todos os seus intervenientes, através do Surf Profissional; Surf Federado; Surf Para Todos; Surf Formação e Ensino; Surf Escolar e Universitário e Surf Adaptado.

A vertente competitiva do surf encontra-se representada nos subsetores do Surf Profissional e Surf Federado. O surf enquanto atividade de lazer e recreação surge no subsetor do Surf Para Todos. O subsetor do Surf Formação e Ensino possui um importante papel na formação e ensino de praticantes ou atletas de surf, que mais tarde integram o subsetor do Surf Para Todos ou Surf Federado e, em alguns casos o subsetor do Surf Profissional. O subsetor do Surf Escolar e Universitário corresponde ao modo como o surf é utilizado e processado nos estabelecimentos de ensino públicos e privados. Por fim, o subsetor do Surf Adaptado inclui todas as formas como o surf, na maioria dos casos o surfing, se processa junto das populações portadoras de deficiências motoras.

O eixo das Atividades de Gestão e Produção de Surf é constituído por todos os eventos, federações, associações, empresas e organizações que gerem e produzem todas as ações relacionadas com a prática desportiva do surf. São os casos das várias associações e ligas profissionais nacionais (Surf Profissional); federações desportivas, associações, clubes e competições de surf nacionais (Surf Federado); empresas que enquadram a prática desportiva do surf nos vários graus de ensino (Surf Formação e Ensino); eventos e associações (Surf Para Todos); agrupamentos de surf, eventos e campeonatos desenvolvidos pelos estabelecimentos de ensino público e privado (Surf Escolar e Universitário) e, associações, empresas e organizações que estão relacionados com o Surf Adaptado.

O eixo das Operações do Surf engloba todas as operações e fluxos de trabalho fundamentais para a produção do surf: promoção da modalidade; recrutamento, seleção e avaliação dos praticantes de surf; desenvolvimento de planos de treino e competições fundamentais para a evolução da modalidade e processos de recuperação dos atletas. Devem igualmente ser incluídas um conjunto de tarefas administrativas e de gestão, essenciais para a organização das atividades.

O eixo das Atividades de Apoio e Suporte do Surf é composto por todos os setores económicos e respetivas empresas que apesar, de não terem o surf enquanto atividade principal estão de certa forma relacionados com a modalidade desportiva. São os casos das empresas fabricantes de roupa, calçado, material técnico, meios de comunicação, turismo, restauração, investigação, saúde, ecologia. Este eixo representa a relação transversal do surf com os diversos setores económicos.

O eixo das Atividades de Coordenação e Promoção do Surf é composto por todos os organismos, entidades internacionais e nacionais que regulam e criam todas as condições para a prática do surf e do desporto em geral, através do apoio e financiamento das atividades, promoção e divulgação de eventos associados. As entidades nacionais variam, contudo as organizações internacionais International Surfing Association (ISA) e Association of Surfing Professionals (ASP) mantêm-se. Estas entidades possuem um papel fundamental na coordenação e promoção do Surf Federado e Surf Profissional a nível internacional. Destaque para importância do modelo dos Nove Pilares do Sucesso das Políticas Desportivas desenvolvido por De Bosscher et al. (2009). Este modelo destaca a importância da estratégia nas políticas desportivas.

O Quadro 15 representa o Modelo Sistémico do Surf aplicado à realidade setor do surf em Portugal. Após apresentação e devida adaptação do modelo, o estudo foca exclusivamente o eixo da Utilização do Surf, mais especificamente o subsector do Surf Formação e Ensino e respetivo eixo da Gestão e Produção do Surf.

Quadro 15 – Modelo Sistémico do Setor Surf aplicado ao contexto vivido em Portugal

Coordenação e Promoção do Surf	Nacional			Internacional		
	Administração Pública Central	Administração Pública Regional e Local	Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ)	Association Professional of Surf (ASP)	International Surfing Association (ISA)	Comité Olímpico Internacional (COI)
Gestão e Produção do Surf	Associações Nacional de Surfistas (ANS); Liga Open e Liga Pro Júnior.	Federação Portuguesa de Surf (FPS); Taça de Portugal; Campeonato Nacional de Esperanças Surf; Associações Regionais e Clubes.	Escolas de Surf; Centros de Treino de Surf; outras Empresas	Eventos, Associações e Organizações.	Agrupamentos do Surf Escolar e Surf Universitário; Campeonato Surf Escolar e Campeonato Universitário; Eventos.	Associação Portuguesa do Surf Adaptado (Surfaddict); Eventos; Empresas e Organizações especializadas
Utilização do Surf	Surf Profissional	Surf Federado	Surf Formação e Ensino	Surf Para Todos	Surf Escolar e Universitário	Surf Adaptado
Operações do Surf	Promoção e Recrutamento	Seleção e Avaliação	Planeamento e Organização do Treino	Treino, Formação e Desenvolvimento	Prática e Competição	Controlo de Treino e da Competição
Gestão Operacional das Atividades						
Apoio e Suporte ao Surf	Indústria Têxtil e de Artigos de Surf	Comércio por Grosso e a Retalho	Turismo	Meios de Comunicação e Informação	Saúde	Ecologia

Adaptado (Claudino, 2003)

2. Enquadramento do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal

O subsetor do Surf Formação e Ensino é conduzido por duas vertentes distintas: a formação de atletas e a venda de experiências e sensações relacionadas com a prática do surf.

Este subsetor é essencialmente constituído por escolas e centros de treino de surf, que enquadram a prática desportiva da modalidade nos vários níveis de ensino: iniciado, intermédio, avançado e do alto rendimento. São estas empresas que introduzem os praticantes e formam atletas, que mais tarde integram o subsetor do Surf Para Todos, Surf Federado e até, o subsetor do Surf Profissional.

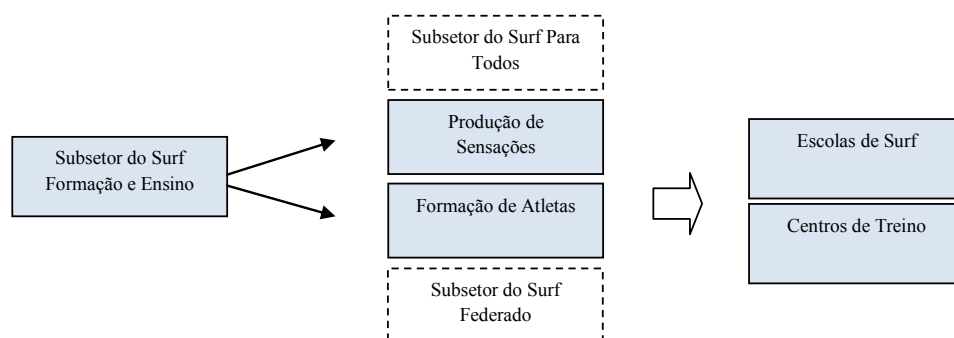


Figura 7 – Configuração do Subsetor de Surf Formação e Ensino

A FPS possui um papel de regulador, licenciador e consultor no subsetor do Surf Formação e Ensino. Segundo este organismo, as escolas de surf e centros de treino de surf podem estar registadas como empresas privadas ou associadas a um clube desportivo público. Embora atuem da mesma forma, o registo acarreta diferentes encargos financeiros. De acordo com o “ *Capítulo III Deveres Administrativos*” do Regulamento de Funcionamento das Escolas e Centros de Treino de Surf elaborado pela FPS “ *as escolas e centros de treino de surf devem pagar a taxa anual estipulada, estando as escolas ou os centros de treino de clubes isentas da mesma taxa*” (FPS, 2003).

Apesar das surfcamps oferecem serviços relacionados com a prática do surf, o seu principal serviço é o alojamento. No “ *Capítulo I Definição e Âmbito*” do Regulamento de Funcionamento das Escolas e Centros de Treino de Surf, as surfcamps não são referidas em qualquer instante (FPS, 2003). Estas empresas relacionam-se exclusivamente com o Turismo e os seus clientes são maioritariamente estrangeiros, que procuram Portugal pela qualidade das ondas e pelas sensações relacionadas com o surf e o estilo de vida associado. Assim, as surfcamps encontram-se no eixo de Apoio e Suporte do Surf no setor económico do Turismo (Quadro 15).

3. Caracterização das Estratégias Empresariais das Empresas do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal

3.1 Caraterização Genérica das Empresas

Com base no Quadro 16, é possível observar que as empresas analisadas do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal são na maioria microempresas com menos de 10 trabalhadores. Grande parte destas empresas atua no subsetor do Surf Formação e Ensino há menos de 10 anos. Os gestores são os próprios proprietários, praticantes de surf que obtiveram o curso de monitores e treinadores de surf da FPS. Outros possuem formação superior em desporto, turismo, economia, gestão e marketing.

O volume de negócios das empresas analisadas diversifica: em média as escolas de surf apresentam um volume de negócios que pode ir até os 90 mil euros anuais, e os centros de treino de surf um volume de negócios que pode alcançar os 150 mil euros. O capital social destas empresas é em média de 5 mil euros.

Quadro 16 – Caraterização sumária das empresas objeto de estudos de caso

Dimensão*	
Até 3 Trabalhadores	ES3;
3 - 5 Trabalhadores	ES2; ES5; ES6 CT1; CT2
6 - 9 Trabalhadores	ES4
10 - 25 Trabalhadores	ES1
Antiguidade	
Até 3 anos	ES3; ES4 CT1;
Até 6 anos	CT2
Até 10 anos	ES2; ES3
Mais de 10 anos	ES1; ES6
Controlo Capital	
Proprietários	ES1; ES2; ES3; ES4; ES5; ES6 CT1; CT2
Volume de Negócios	
Até 30000€	ES2; ES3
Entre 30000€ a 90000€	ES4; ES6 CT2
Entre 90000€ a 150000€	CT1

* Considerar a sazonalidade de alguns postos de trabalho.

3.2 Identificação e Caracterização das Estratégias de Mercados, Serviços e Produtos

O subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal sofre uma evolução crescente nos últimos cinco anos. Esta evolução tem sido suportada pelo aumento da procura de serviços por parte dos clientes do subsetor. Peniche e as cidades da costa litoral do Algarve constituem os locais mais desenvolvidos quanto ao número de escolas de surf. Contudo, persiste um défice no número de centros de treino de surf. Estas empresas possuem um papel importante na formação e preparação de atletas que competem nos subsectores do Surf Federado e Surf Profissional. Atualmente existe uma grande oportunidade para o aparecimento de empresas deste tipo no subsetor.

A área de intervenção das escolas e centros de treino de surf analisadas é fundamentalmente local e regional. Verifica-se que a internacionalização não é um objetivo destas empresas, contudo um número reduzido não exclui a hipótese de explorar mercados do continente Africano e da América do Sul.

Em termos de instalações, estas podem ser fixas ou móveis. Independentemente do tipo de instalação, as empresas analisadas do subsetor podem desenvolver os seus serviços nas várias praias da região. Os principais clientes são nacionais, contudo o número de clientes estrangeiros aumenta durante os meses de verão. Naturalmente, as empresas que operam em regiões com uma forte componente turística possuem um grande número de clientes estrangeiros.

As escolas de surf têm como principal serviço as aulas de surf, enquanto os centros de treino de surf, o próprio treino e a preparação de atletas da modalidade. O aluguer de material, os campos de férias e a organização de eventos constituem os serviços complementares das empresas analisadas. Recentemente, os centros de treino de surf têm apostado também em serviços focados nos níveis mais básicos de ensino do surf - iniciado e intermédio. Estes serviços permitem que os centros de treino de surf identifiquem e orientem, de uma forma mais precoce, novos talentos da modalidade.

Quadro 17 – Principais Serviços das empresas analisadas do subsetor

Tipo de Empresa	Principal Serviço	Níveis de Ensino
Escolas de Surf	Aulas de Surf	Iniciado, Intermédio
Centros de Treino de Surf	Treino do Surf	Intermédio, Avançado e Alto Rendimento

Segundo os proprietários das escolas de surf analisadas, a qualidade, a segurança e o atendimento personalizado são as características dos serviços que os clientes do subsetor mais valorizam. Os proprietários dos centros de treino de surf analisados apontam também, o conhecimento técnico da modalidade e o profissionalismo.

O subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal não apresenta qualquer tipo de certificado de qualidade de serviços. O aparecimento de um certificado deste género pode contribuir para o aumento da qualidade dos serviços das empresas do subsetor. Este certificado deve ser atribuído, pelas entidades responsáveis pela regulamentação do subsetor, a todas as empresas que cumprem os requisitos mínimos de qualidade ao nível dos profissionais, materiais e equipamentos utilizados.

A concorrência intensa nas zonas mais desenvolvidas do país faz com que muitas empresas optem por uma estratégia de baixos custos. Estas estratégias visam uma maior taxa de ocupação, descredibilizando a qualidade dos serviços. Porém, existem algumas empresas que apostam numa estratégia de diferenciação, uma estratégia que enfatiza a qualidade dos profissionais, dos processos e dos equipamentos utilizados.

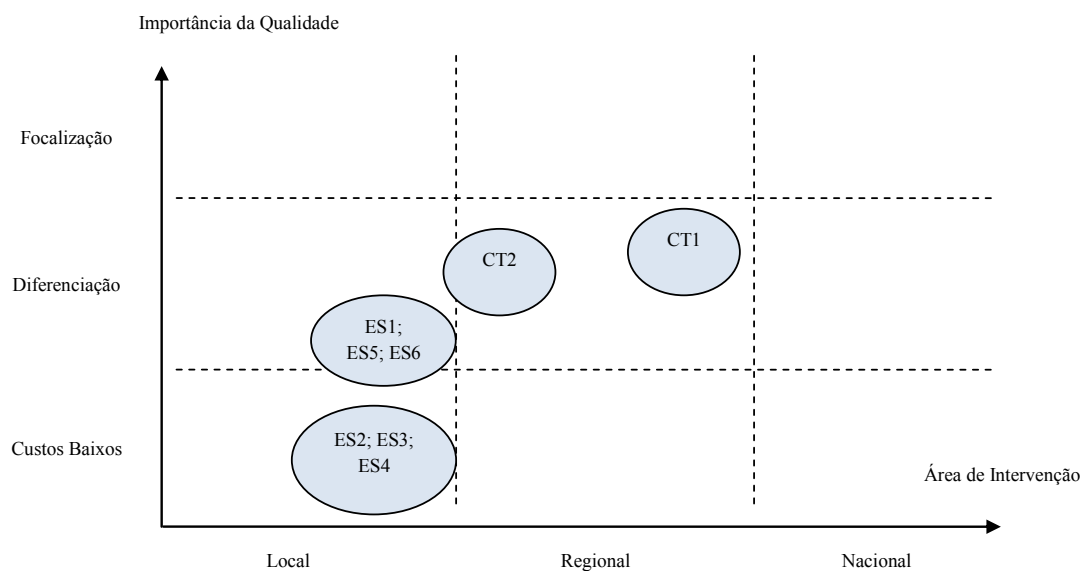


Gráfico 1 – Posicionamento das empresas do subsetor segundo o Modelo de Negócios

Os meios mais utilizados na promoção dos serviços das empresas analisadas do subsetor, são a internet, os cartazes e os folhetos. Atualmente as redes sociais assumem

uma importância acrescida na comunicação destas empresas. Os principais canais de distribuição são as autarquias, as empresas de outros setores económicos e os estabelecimentos de ensino. Algumas empresas analisadas do subsetor optam por estabelecer relações de parceria e cooperação com estas empresas e organizações.

Nenhuma das empresas analisadas possui um Plano Estratégico formalizado. Dada a estrutura simples e flexível, estas recorrem frequentemente à subcontratação de serviços.

3.3 Identificação e Caracterização das Estratégias Tecnológicas

As empresas analisadas do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal apostam essencialmente na inovação dos processos e das tecnologias de informação. Esse investimento é contínuo e assume um grau de importância crescente, principalmente para as empresas que adotam uma estratégia de diferenciação (Gráfico 1). A maioria dos proprietários e gestores inquiridos referem que o aumento da procura não está necessariamente dependente do aparecimento de novos serviços, mas da melhoria constante dos processos. Atualmente o aumento qualitativo dos profissionais e dos materiais utilizados constitui uma prioridade para as empresas analisadas, principalmente para aquelas que apostam na diferenciação dos seus serviços.

Os materiais e equipamentos utilizados nas aulas de surf são as pranchas, os fatos, os leash, os deck, as lycras e as botas de borracha. As empresas optam por adquirir materiais com elevada durabilidade e preços extremamente reduzidos. A renovação do material ocorre em média de dois em dois anos, dependendo da decisão do proprietário. Os treinos de surf não necessitam de qualquer tipo de material, uma vez que este é da responsabilidade dos próprios atletas.

A utilização de câmaras de vídeo nos treinos de surf é uma prática cada vez mais comum no seio do subsetor do Surf Formação e Ensino. Esta prática, característica dos centros de treino de surf analisados, permite ao atleta desenvolver e aperfeiçoar as técnicas de surf.

As empresas analisadas do subsetor do Surf Formação e Ensino adquirem o material necessário junto de fornecedores de marcas especializadas. Algumas destas marcas patrocinam e apoiam as empresas através do fornecimento de material gratuito ou com preços bastante reduzidos. Este tipo de parceria beneficia as marcas, uma vez

que as aproxima do seu segmento alvo. Destaque para a marca portuguesa Deeply, que apoia e patrocina inúmeras empresas analisadas do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal.

As tecnologias de informação mais utilizadas pelas empresas analisadas do subsetor do Surf Formação e Ensino são as redes sociais e as páginas de internet. Estas tecnologias facilitam a comunicação e promovem a organização interna das empresas. As páginas de internet são normalmente desenvolvidos por empresas subcontratadas e posteriormente geridas pelos proprietários das empresas analisadas do subsetor.

De salientar a inexistência de um sistema de controlo e gestão nas empresas analisadas do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal. Apesar de reconhecerem a importância destes sistemas, apenas o proprietário de uma empresa estudada encontra-se a desenvolver um sistema deste tipo.

3.4 Caracterização da Estrutura Organizacional das Empresas

A Estrutura Organizacional das empresas do subsetor do Surf Formação e Ensino são analisadas de acordo com as variáveis: complexidade, formalização e centralização (INOFOR, 2002).

A complexidade avalia a diferenciação vertical (linha hierárquica), diferenciação horizontal (separação horizontal de unidades e departamentos) e a dispersão espacial das empresas alvo de estudos de caso (INOFOR, 2002). No geral, as empresas analisadas apresentam dois níveis hierárquicos e assim, um grau de diferenciação vertical extremamente baixo. A aposta na diferenciação de serviços (Gráfico 1) aponta para um aumento da diferenciação horizontal das empresas analisadas. A dispersão espacial é elevada, principalmente nas regiões do país onde existe um número concentrado de empresas do subsetor.

O grau de formalização destas empresas é reduzido, uma vez que as relações de trabalho decorrem num ambiente bastante informal, quase familiar. Salvo raras exceções, não existe um manual de procedimentos no seio das empresas.

Todas as empresas estudadas apresentam um grau de centralização elevado, focado na figura do proprietário. Este está presente em todas as decisões, independentemente do nível hierárquico ou área em que estas ocorrem. Os restantes

profissionais relacionam-se com o nível operacional, tendo acesso a um número reduzido de informações das empresas. Nas regiões do subsetor onde a concorrência entre empresas é intensa, o acesso à informação está ainda mais limitado.

Quadro 18 – Variáveis da Estrutura Organizacional das empresas analisadas do subsetor

		Empresas ES2, ES3, ES4	Empresas ES1, ES5, ES6, CT1, CT2
Complexidade	Diferenciação Vertical	Baixo	
	Diferenciação Horizontal	Baixo	Médio
	Dispersão Espacial	Alto *	
Formalização	Definição Funções, Processos e Resultados	Baixo	
Centralização	Distribuição Poder	Alto **	

* Intensifica nas regiões do país onde a concorrência entre empresas do subsetor é maior.

** Focado na figura do proprietário da empresa.

Segundo INOFOR (2002), existem outras variáveis que exercem uma forte influência na estrutura organizacional das empresas, como a dimensão, a envolvimento externa, a estratégia de negócio e a tecnologia utilizada.

Como já foi referido, as empresas analisadas do subsetor apresentam uma estrutura simples e de baixa complexidade. Basicamente as suas estruturas acompanham a tendência e evolução do mercado. Caso o mercado cresça, assiste-se ao reforço dos meios por parte das empresas; caso este estagne ou diminua, assiste-se ao oposto. Uma vez, que a maioria dos profissionais atua em regime de prestação de serviços, esta estratégia não possui qualquer tipo de encargo financeiro para as empresas analisadas do subsetor.

Apesar das escolas de surf e os centros de treino de surf apresentarem estratégias de negócio distintas, ambas possuem estruturas organizacionais similares. O número de profissionais com formação específica em desporto tem aumentado, principalmente nas empresas que apostam na qualidade dos serviços (Gráfico 1). Por sua vez, a aposta em profissionais com formação específica em áreas de conhecimento como a gestão do desporto é praticamente inexistente. Apesar dos proprietários destacarem o importante papel deste tipo de profissionais, o volume de negócios reduzido das empresas do subsetor não permite uma aposta deste género.

A intensificação do marketing e a promoção dos serviços é mais intenso nas empresas do subsetor que optam por uma estratégia de baixos custos (Gráfico 1). Nestas empresas, o número de profissionais com formação superior é extremamente reduzido.

A tecnologia utilizada no seio das empresas analisadas é praticamente inexistente; nenhuma possui um programa de auxílio na gestão (quer dos recursos humanos, quer dos clientes e da própria empresa).

Quadro 19 – Variáveis determinantes na Estrutura Organizacional das empresas analisadas do subsetor

	Empresas ES2, ES3, ES4	Empresas ES1, ES5, ES6, CT1, CT2
Dimensão	Microempresas	
Envolvente	Estável nos últimos anos Mercado crescente e sazonal	
Estratégia	Custo*	Diferenciação*
Tecnologia	Inexistente	

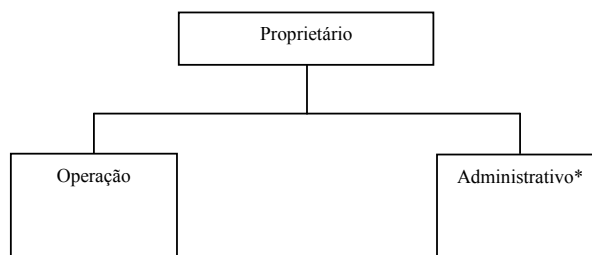
* Consultar Gráfico 1 Posicionamento das Empresas do subsetor em termos de Modelo de Negócios.

3.5 Caracterização dos Modelos Organizacionais

As estruturas das empresas analisadas estão relacionadas com as áreas funcionais da gestão e operação, bem como uma área administrativa complementar.

3.5.1 Configurações Estruturais

As empresas ES2, ES3 e ES4 possuem uma Estrutura Hierárquica em Linha (Pires, 2007). Esta estrutura é extremamente simples e contém duas linhas hierárquicas bem definidas.



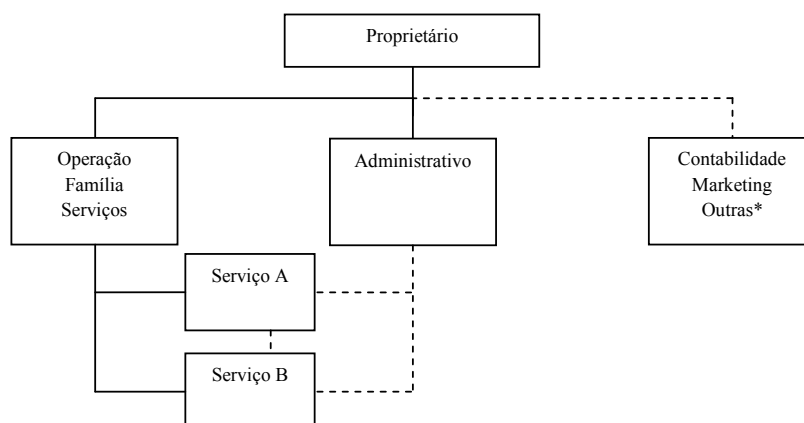
* Figura profissional que aparece com maior frequência nos meses de verão.

Figura 8 – Organograma de Estrutura Hierárquica em Linha das empresas do subsetor Surf Formação e Ensino

A liderança cabe exclusivamente ao proprietário, uma vez que este está presente nas ações funcionais da gestão e operação da empresa. Acima de tudo, o proprietário assume um importante papel na gestão da empresa.

As atividades do segundo nível hierárquico são definidas por função. A operação é desempenhada por monitores e treinadores de surf. Nos meses de verão pode surgir a figura profissional do administrativo, responsável pela área administrativa e comercial destas empresas. Dado o volume de negócios reduzido, a contabilidade e o marketing das empresas são desempenhadas a nível interno, pelo gestor.

Por sua vez, as empresas ES1, ES5, ES6, CT1 e CT2 apresentam uma Estrutura Matricial ou em Rede (Pires, 2007).



* Contabilidade e Marketing e outras áreas da empresa em Outsourcing.

Figura 9 – Organograma de Estrutura Matricial ou em Rede das empresas do subsector Surf Formação e Ensino

Esta estrutura é característica das empresas do subsector que apresentam uma maior diversidade de serviços. Trata-se de uma estrutura dinâmica, onde existe algum equilíbrio de poderes. Embora o gestor possua uma importância acrescida na gestão e operação das empresas, coexiste a figura profissional do coordenador de atividades, responsável por determinado serviço.

Os restantes profissionais relacionam-se com o nível operacional da empresa. Os serviços de contabilidade e marketing são realizados por empresas subcontratadas. Recentemente, os centros de treino de surf analisados têm vindo a subcontratar empresas que prestam serviços de fisioterapia e preparação física complementar aos atletas.

3.5.2 Organização do Trabalho

Como é possível observar, as empresas analisadas do subsetor do Surf Formação e Ensino apresentam estruturas organizacionais simples e orientadas para a execução de tarefas. O gestor ocupa uma posição central na organização, planeamento e controlo de todas as ações da empresa. Nas empresas de estrutura Matricial ou em Rede (Figura 2), o coordenador de atividades intervém em algumas destas ações, contudo sempre de uma forma específica e algo limitada.

Os restantes profissionais estão unicamente responsáveis pela execução das tarefas do nível operacional. Estes enquadram a prática do surf nos vários níveis de ensino e de acordo com a especificidade do serviço. Dependendo do número de clientes, estes operam em grupo ou individualmente. Quando operam em grupo, o trabalho é normalmente controlado e coordenado pelo gestor, pelo coordenador de atividades ou pelo monitor/treinador de surf com mais experiência no seio da empresa. O controlo é feito sempre por supervisão direta. O administrativo está unicamente responsável pela marcação de serviços.

Existe no seio das empresas analisadas do subsetor uma grande flexibilidade e rotatividade de recursos humanos. Este fenómeno ocorre com o objetivo de rentabilizar todos os profissionais envolvidos e reduzir os custos das empresas. Por vezes, esta situação coloca em causa a especificidade e sobretudo a qualidade dos serviços, uma vez que existem profissionais que não estão capacitados para realizar algum tipo de serviços e tarefas.

3.6 Gestão de Recursos Humanos

De acordo com a INOFOR (2002) a gestão de recursos humanos pode ser analisada segundo duas perspetivas: a gestão estratégica de recursos humanos (3.6.1) e a gestão administrativa de recursos humanos (3.6.2).

3.6.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

– Recrutamento e Seleção

O recrutamento das empresas analisadas é feito de forma informal através das relações pessoais entre os vários intervenientes do subsector. Embora em número reduzido, algumas empresas recorrem a anúncios *on-line* nos meios de comunicação específicos da modalidade, nas redes sociais e página das empresas. A entrevista constitui o meio de seleção mais utilizado e decorre num ambiente extremamente informal.

Os critérios de seleção diferem nos dois tipos de empresas do subsector: as escolas de surf priorizam a componente social dos profissionais; enquanto os centros de treino de surf enfatizam a formação superior. Os proprietários referem as dificuldades em recrutar monitores e treinadores de surf com formação específica da FPS.

A política de recrutamento das empresas analisadas do subsector tem-se mantido constante ao longo dos anos: as áreas do desporto e animação turística continuam a ser preponderantes. O volume de negócio reduzido e a política de custos de algumas das empresas (Gráfico 1), dificultam a aposta em profissionais com formação superior noutras áreas de conhecimento.

– Formação e Projetos Multidisciplinares

Nenhuma das empresas analisadas promove internamente ações de formação. Por outro lado, decorrem com alguma frequência reuniões de trabalho entre os profissionais das empresas. Segundo os proprietários, estas reuniões têm como principal objetivo a partilha de conhecimento, bem como a correção de erros durante a produção de serviços. Estas reuniões decorrem sempre num ambiente informal e normalmente são conduzidas pelo gestor da empresa.

3.6.2 Gestão Administrativa de Recursos Humanos

- Gestão da Informação Pessoal dos Trabalhadores

As empresas analisadas não possuem uma base de dados com o percurso atualizado dos profissionais. Existe um registo do nome e contacto dos profissionais para uma eventual necessidade de serviços nos períodos de maior atividade.

- Modalidades de Emprego

A sazonalidade deste mercado dita o número bastante reduzido de profissionais que possuem uma ligação contratual com as empresas analisadas do subsetor. A maioria destes profissionais encontra-se em regime de prestação de serviços.

- Outsourcing

O número reduzido de trabalhadores não justifica a gestão administrativa de uma empresa de contabilidade subcontratada, pelo que o processamento de salários é realizado a nível interno pelo gestor da empresa.

3.7 Padrões de Ação Estratégica

Após definir as características das empresas analisadas quanto às estratégias de mercado, tecnológicas, organizacionais e de gestão de recursos humanos, é possível elaborar um Quadro Síntese (Quadro 20), que identifica os padrões de ação mais comum das empresas analisadas do subsetor.

Quadro 20 – Quadro Síntese dos Padrões de Ação das empresas analisadas do subsector

	Empresas ES2, ES3, ES4*		Empresas ES1, ES5, ES6, CT1, CT2*
Estratégias de Mercado			
Dimensão	Microempresas		
Área de Intervenção	Local e Regional		
Instalações	Fixas ou Móveis		
Estratégias de Negócio	Custos	Diferenciação	
Canais de Distribuição	Venda direta ou por via das empresas, autarquias e estabelecimentos de ensino.		
Meios Promocionais	Internet, Folhetos, Cartazes...		
Estratégias Tecnológicas			
Tecnologias de Processo	Utilização de metodologias básicas no ensino da prática de surf.	Utilização de metodologias mais avançadas no ensino da prática do surf; Recurso à gravação de vídeo durante o processo de treino.	
Tecnologia dos Equipamentos	Equipamentos tecnologicamente pouco desenvolvidos. Fornecedores de marcas especializadas no mercado do material técnico do subsetor.		
Tecnologias de Informação	Redes sociais e páginas de Internet		
Tecnologias de Gestão	Inexistentes		
Modelos Organizacionais			
Caraterização da Estrutura Organizacional	Complexidade	Diferenciação Vertical Baixa	
		Diferenciação Horizontal Baixa	Diferenciação Horizontal Média
		Dispersão Espacial Elevada	
	Formalização	Baixa	
	Centralização	Elevada, centrada na figura profissional do Proprietário.	
Tipologia de Estrutura		Hierárquica em Linha	Matricial ou em Rede
Gestão do Trabalho		Supervisão Direta	

* Consultar o Gráfico 1 Posicionamento das Empresas do subsector em termos de Modelo de Negócios

4. Identificação e Caracterização das Profissões do Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal

4.1 Levantamento e Caracterização dos Profissionais do subsetor

O gestor, o coordenador de atividades, o treinador de surf, o monitor de surf constituem os principais profissionais das empresas analisadas. Basicamente, estes profissionais intervêm nas áreas funcionais da gestão, operação e administrativa.

A figura nuclear do gestor atua em todas estas áreas. O coordenador de atividades, responsável pela gestão e operação de determinado serviço, possui um raio de ação bastante limitado. Em média, estes dois profissionais trabalham cerca de 20 a 40 horas semanais.

O treinador de surf e o monitor de surf relacionam-se unicamente com a área da operação. Estes profissionais estão responsáveis pelo ensino da prática do surf, de acordo com a especificidade dos serviços e objetivos dos clientes. O treinador de surf mantém a sua atividade constante durante todo o ano, trabalhando cerca de 2 a 10 horas por semana. As horas de trabalho do monitor de surf variam consoante a atividade da empresa: durante o outono e inverno a sua atividade é extremamente reduzida, porém nos meses de verão a carga horária pode ascender as 20 horas semanais.

O administrativo relaciona-se unicamente com a área administrativa da empresa. Este profissional trabalha cerca de 30 a 40 horas semanais durante os meses de verão. Com a exceção do gestor, todos os profissionais encontram-se no segundo nível hierárquico da estrutura organizacional das empresas analisadas.

Quadro 21 – Figuras Profissionais das empresas analisadas do subsetor

Nível Hierárquico	Áreas Funcionais	Figuras Profissionais	Carga Horária/Semana*
1º Nível	Gestão, Operação e Administrativa	Gestor	20 a 40 horas*
2º Nível	Gestão e Operação	Coordenador de Atividades	20 a 40 horas*
	Operação	Treinador de Surf	2 a 10 horas semanais*
		Monitor de Surf	2 a 20 horas semanais*
	Administrativa	Administrativo**	20 horas semanais*

* Número de horas em função da atividade da empresa.

** Surge nos meses de verão ou nos períodos de maior atividade das empresas.

4.2 Descrição do Conteúdo dos Profissionais do subsetor

Após o levantamento e caracterização dos profissionais das empresas analisadas, é possível identificar a missão e finalidade de cada profissão (INOFOR, 2002).

O gestor é o próprio proprietário da empresa. Esta figura profissional elabora e estabelece o plano estratégico da empresa; planeia, organiza e realiza os vários serviços; seleciona, coordena e controla os recursos humanos envolvidos.

O gestor estabelece um conjunto de relações informais com os profissionais e clientes; fornecedores, outras empresas e entidades envolvidas.

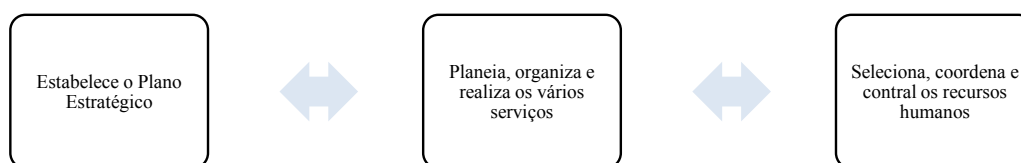


Figura 10 - Missão do Gestor das empresas do subsetor analisadas

Presente apenas nas empresas de estrutura Matricial ou em Rede (Figura 8), o coordenador de atividades está hierarquicamente abaixo do gestor. Este profissional planeia, organiza e executa um serviço específico da empresa e auxilia o gestor em algumas das suas funções. Estas ações só são possíveis, devido às sinergias criadas com o gestor e a um conjunto de relações informais estabelecidas com os restantes profissionais e clientes da empresa.

Presente em maior número nos centros de treino de surf, o treinador de surf elabora as sessões de treino e avalia a evolução dos clientes ao longo da época desportiva. Este profissional pode participar noutros serviços da empresa. As suas ações são realizadas através de um conjunto de relações informais estabelecidas com o gestor, coordenador de atividades e clientes da empresa.

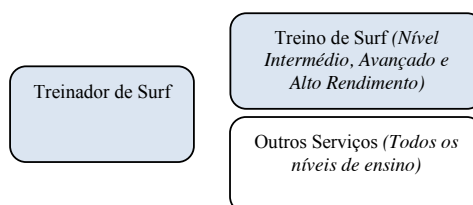


Figura 11 – Missão do treinador de surf das empresas do subsetor analisadas

O monitor de surf enquadra a prática de surf nos níveis de ensino mais básicos. Esta figura possui uma ação preponderante na operação das aulas de surf e de outros serviços relacionados com a vertente de lazer da modalidade. Para a realização destas ações, este profissional estabelece um conjunto de relações informais com o gestor, coordenador de atividades e treinadores de surf. A relação com os clientes é familiar.

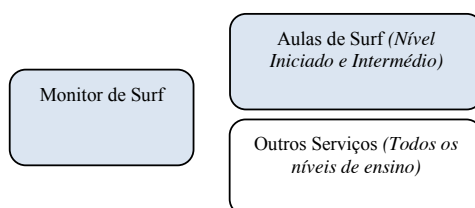


Figura 12 – Missão do monitor de surf das empresas analisadas do subsetor

Presente em algumas das empresas analisadas, o administrativo procede à marcação de serviços e contacta os clientes e profissionais da empresa quando necessário.

Este profissional estabelece um conjunto de relações informais com todos os profissionais da empresa. A relação com os clientes, fornecedores, empresas e entidades envolvidas é meramente formal.

Quadro 22 – Descrição do Conteúdo das Profissões das empresas analisadas do subsetor

Figura Profissional	Missão e Finalidade	Meios utilizados
Gestor	Elabora o Plano Estratégico; Planeia, organiza e executa os serviços; Seleciona e coordena os recursos humanos da empresa.	Relações informais com os profissionais e clientes da empresa, fornecedores, outras empresas e entidades envolvidas.
Coordenador de Atividades*	Planeia, organiza e executa determinado serviço da empresa.	Sinergia com o gestor; relações informais com os profissionais e clientes da empresa.
Treinador de Surf	Planeia e elabora as sessões de treino; Controla e avalia a evolução dos clientes da empresa.	Relações informais com os clientes da empresa.
Monitor de surf	Desenvolve as aulas de surf e outros serviços da empresa.	Relações informais com os clientes da empresa.
Administrativo**	Procede à marcação de serviços; Contacta os clientes e profissionais da empresa; Contacta fornecedores, empresas e entidades envolvidas.	Relações formais com os clientes da empresa; Relações informais com os profissionais da empresa.

* Presente nas empresas de estrutura Matricial ou em Rede.

** Surge com maior frequência nos meses de verão, quando o número de clientes aumenta

4.3 Descrição das Competências dos Profissionais

De acordo com INOFOR (2002) a descrição das competências dos profissionais deve ser realizada de acordo com os Saberes, Saberes-Fazer Técnicos e Saberes-Fazer Sociais e Relacionais. Os Saberes correspondem aos conhecimentos necessários para o exercício das funções; os Saberes-Fazer Técnicos dizem respeito à operacionalização dos saberes; e por fim, os Saberes-Fazer Sociais e Relacionais assinalam as qualidades pessoais e relacionais dos profissionais (INOFOR, 2002).

4.3.1 Gestor

O gestor deve revelar conhecimentos gerais nas áreas de economia; gestão; análise financeira; contabilidade; marketing e comunicação; planeamento e gestão de projetos e informática. Dada a posição preponderante no planeamento, organização e execução dos serviços da empresa, é importante que este profissional também possua conhecimentos nas áreas do desporto ou animação turística/desportiva.

Este profissional deve:

- Acompanhar a evolução do mercado e adaptar-se a novos paradigmas;
- Elaborar o plano estratégico da empresa;
- Estabelecer orçamentos;
- Planear, organizar e desempenhar os vários serviços da empresa;
- Elaborar os manuais de procedimentos;
- Selecionar coordenar e controlar todos os recursos humanos da empresa;
- Proceder ao pagamento dos profissionais envolvidos;
- Formar e desenvolver as capacidades dos recursos humanos;
- Gerir os clientes e as marcações dos serviços;
- Assegurar a segurança dos clientes e profissionais durante os serviços da empresa;
- Comunicar com os recursos humanos e clientes da empresa;
- Gerir os equipamentos e materiais utilizados;
- Manter a situação da empresa regularizada;
- Gerir os sistemas de informação da empresa;
- Estruturar e realizar ações de marketing da empresa.

O gestor enquanto líder da empresa, deve partilhar o seu conhecimento com os restantes profissionais; trabalhar em equipa; ser criativo e eficaz na resolução de problemas; possuir um comportamento profissional, responsável e de referência; estabelecer relações de parcerias e contactos com os fornecedores, empresas e entidades associadas; criar uma relação de proximidade com todos os clientes da empresa.

4.3.2 Coordenador de Atividades

O coordenador de atividades deve ter conhecimentos gerais em planeamento e gestão de projetos; gestão de recursos humanos; marketing e comunicação; e informática. Este profissional deve ainda revelar conhecimentos nas áreas do desporto ou animação turística/desportiva.

O coordenador de atividades deve:

- Acompanhar a evolução do mercado;
- Planear, organizar e desempenhar determinado serviço;
- Organizar e coordenar um conjunto de monitores e treinadores de surf;
- Assegurar a segurança dos clientes durante os serviços da empresa;
- Gerir um número limitado de clientes;
- Proceder à marcação de serviços;

O coordenador de atividades pode ainda auxiliar o gestor em algumas das suas tarefas:

- Elaborar os manuais de procedimentos;
- Formar e desenvolver as capacidades dos recursos humanos da empresa;
- Gerir os equipamentos e materiais utilizados;
- Operacionalizar outros serviços da empresa;
- Realizar ações de marketing da empresa;
- Gerir os sistemas de informação da empresa;

O coordenador de atividades deve ser criativo; tomar iniciativa; estabelecer uma relação de partilha de conhecimentos e ideais com o gestor da empresa; partilhar os seus conhecimentos com os restantes profissionais; possuir um sentido profissional e

responsável durante todas as suas ações; saber comunicar em várias línguas; estabelecer uma relação próxima com os clientes da empresa.

4.3.3 Treinador de Surf

As especificidades do treinador de surf fazem com que este profissional possua conhecimentos em ciências do desporto. Os conhecimentos gerais em psicologia do desporto, nutrição e reabilitação desportiva são igualmente importantes.

O treinador de surf deve:

- Planear e organizar as sessões de treino de surf;
- Enquadrar a prática do surf nos níveis de ensino mais avançados (intermédio, avançado e alto rendimento);
- Desenvolver e aplicar novas técnicas de treino do surf;
- Utilizar técnicas de treino complementares;
- Avaliar e controlar a evolução dos clientes ao longo da época desportiva;
- Acompanhar os clientes nas competições;
- Assegurar a segurança dos clientes durante os serviços da empresa;
- Participar nos restantes serviços da empresa.

O treinador de surf deve liderar um conjunto de clientes; guiar-se por objetivos desportivos; saber trabalhar em equipa; partilhar conhecimentos e experiência com os restantes profissionais da empresa; agir de uma forma profissional, desportiva e pedagógica; estabelecer uma relação de proximidade com os clientes.

4.3.4 Monitor de Surf

O monitor de surf deve possuir conhecimentos nas áreas do desporto ou animação turística/desportiva. Este profissional deve também revelar alguma experiência como praticante de surf ou de outra modalidade desportiva de deslize nas ondas.

O monitor de surf deve:

- Desempenhar os serviços da empresa relacionados com a vertente do surf lazer;
- Introduzir e enquadrar a prática desportiva do surf nos níveis de ensino mais básicos (iniciado e intermédio);
- Respeitar os princípios pedagógicos no ensino do surf;
- Avaliar e controlar a progressão dos clientes;
- Assegurar a segurança dos clientes durante os serviços;
- Participar nos restantes serviços da empresa.

O monitor deve saber trabalhar em equipa; agir de uma forma profissional e pedagógica; partilhar conhecimentos com os restantes profissionais da empresa; tomar decisões rápidas e eficazes em situações que possam comprometer a segurança dos clientes; saber comunicar em várias línguas; estabelecer uma relação próxima com os clientes incentivando a prática do surf.

4.3.5 Administrativo

O administrativo deve dominar as técnicas de atendimento; marketing e comunicação e informática.

Este profissional deve:

- Gerir os clientes da empresa;
- Proceder à marcação dos vários serviços da empresa;
- Contactar com os recursos humanos e clientes da empresa;
- Contactar com os fornecedores, outras empresas e entidades;

O administrativo deve revelar algumas capacidades para comunicar com os profissionais da empresa, fornecedores, entidades e outras empresas; estabelecer uma relação formal com os clientes.

4.4 Formação e Experiência dos Profissionais das Empresas analisadas

Segundo INOFOR (2002), caracterizar os profissionais exige também uma compreensão dos perfis de recrutamento utilizados pelas empresas analisadas relativamente às exigências em formação superior, experiência profissional e

desportiva. Embora as empresas analisadas não possuam nenhum perfil de recrutamento pré definido, estas profissões exigem características específicas.

A formação superior nas áreas de economia, gestão e marketing assume uma importância elevada no desempenhar das funções do gestor. O gestor deve revelar experiência profissional no subsetor do Surf Formação e Ensino, bem como uma experiência desportiva enquanto atleta/praticante de surf ou de outras modalidades desportivas de deslize nas ondas. Uma vez que o gestor é o próprio proprietário da empresa, necessita do curso de monitores e treinadores de surf da FPS (grau I). Segundo o Diretor de Comunicação da FPS equaciona-se que, no futuro, os proprietários das empresas do subsetor terão obrigatoriamente de apresentar o grau II de monitores e treinadores de surf da FPS. Contudo, esta situação está dependente da reabertura dos cursos da FPS.

A formação superior em gestão do desporto é importante para o desempenhar das funções do coordenador de atividades. Uma vez que este profissional participa na operação dos serviços da empresa, deve também possuir o curso de monitores e treinadores de surf da FPS. A experiência profissional no subsetor e a experiência desportiva na modalidade são igualmente necessárias.

Para que o treinador de surf exerça as suas funções de uma forma específica deve possuir formação superior em Ciências do Desporto ou a Pós Graduação em Surf. Legalmente deve também obter o curso de monitores e treinadores de surf da FPS. A experiência profissional no subsetor e a experiência desportiva e competitiva na modalidade enquanto atleta são preponderantes. Ao monitor de surf exige-se formação em animação turística e desportiva, bem como alguma experiência enquanto praticante de uma modalidade desportiva de deslize nas ondas. Atualmente, os treinadores de surf que possuem formação superior em ciências do desporto e revelam alguma experiência enquanto atletas e/ou praticantes, devem frequentar os cursos de monitores e treinadores da FPS, conseguindo apenas, algumas equivalências.

Para o desenvolver das suas funções, o administrativo não necessita de formação superior, porém a experiência profissional no subsetor possui alguma importância.

Quadro 23 – Formação e experiência dos profissionais das empresas analisadas do subsetor

Profissão	Formação Superior	Curso FPS	Experiência Profissional	Experiência Desportiva
Gestor	Economia Gestão	✓	✓	✓
Coordenador de Atividades	Gestão do Desporto	✓	✓	✓
Treinador de Surf	Ciências do Desporto Pós Graduação em Surf	✓	✓	✓
Monitor de Surf	Ciências do Desporto Animação Turística/desportiva	✓	✓	✓
Administrativo	-	-	✓	-

4.5 Evolução das Profissões

A evolução das profissões depende essencialmente dos fatores das três forças genéricas: Estratégias de Mercados, Serviços e Produtos; Estratégias Tecnológicas e Modelos Organizacionais (INOFOR, 2002).

Com base nos dados descritos na etapa anterior, é possível identificar e descrever os fatores de evolução das forças genéricas do subsetor Surf Formação e Ensino:

Estratégias de Mercado, Serviços e Produtos:

- Aumento do número de empresas;
- Aumento da procura de serviços por parte dos clientes;
- Oportunidade para o aparecimento de novos centros de treino de surf;
- Maiores exigências dos clientes em relação à qualidade dos serviços;
- Aumento do número de empresas com estratégias de diferenciação.

Configurações Tecnológicas:

- Inovação nos processos de treinos e aulas de surf;
- Desenvolvimento de novas tecnologias de informação da empresa.

Modelos Organizacionais:

- Aumento da diferenciação horizontal nas empresas;
- Maior equilíbrio de poderes;

4.5.1 Análise do Peso das Forças Motrizes na Evolução das Profissões

Após evidenciar os fatores de evolução, é possível proceder à construção de uma escala de importância (INFOR, 2002). Esta escala destaca a influência que cada fator exerce sobre as profissões das empresas (INFOR, 2002). A cada profissão é atribuído um valor de ponderação, de 1 a 5, consoante a influência de cada fator.

Quadro 24 – Escala de influência dos Fatores de Evolução sobre as Profissões Gestor; Coordenador de Atividades e Administrativo das empresas analisadas do subsetor

Forças genéricas e respetivos fatores de evolução	Gestor	Coordenador de Atividades	Administrativo
Aumento do número de empresas.	5	4	4
Aumento da procura dos serviços por parte dos clientes.	4	4	4
Oportunidade para o aparecimento de novos centros de treino de surf.	4	3	3
Maiores exigências dos clientes em relação à qualidade dos serviços.	5	4	4
Aumento do número de empresas com estratégias de diferenciação.	5	4	4
Inovação nos processos de treinos e aulas de surf.	4	4	1
Desenvolvimento de novas tecnologias de informação da empresa.	5	4	1
Aumento da diferenciação horizontal nas empresas.	4	5	3
Maior equilíbrio de poderes	4	5	3

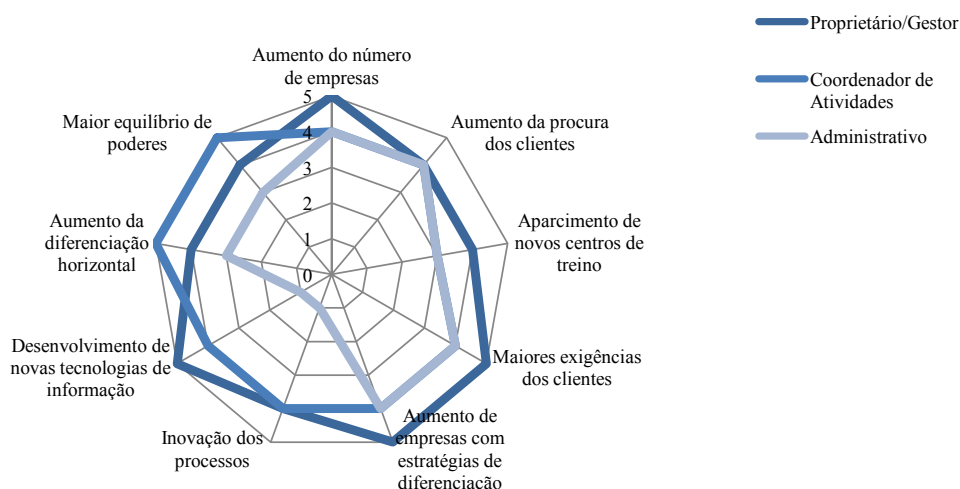


Gráfico 2 - Influência dos fatores de evolução das três Forças Genéricas nas Profissões do Gestor, Coordenador de Atividades e Administrativo.

Após analisar o gráfico 2, é possível observar que o aumento do número de empresas; as exigências dos clientes; aumento do número de empresas com estratégias de diferenciação e a introdução de novas tecnologias de informação constituem os principais fatores de evolução da profissão do gestor. Uma vez que se trata da figura central das empresas analisadas, os restantes fatores exercem também uma influência considerável.

Com o aumento da diferenciação horizontal e respetivo aumento do equilíbrio de poderes, o coordenador de atividades tende a ganhar maior destaque e autonomia no seio das empresas analisadas, principalmente naquelas que optam por uma estratégia de diferenciação.

O aumento da procura por parte dos clientes pode diminuir a sazonalidade do administrativo.

Quadro 25 – Escala de influência dos Fatores de Evolução sobre as Profissões Treinador de Surf e Monitor de Surf das empresas analisadas do subsetor

Forças genéricas e respectivos fatores de evolução	Treinador de Surf	Monitor de Surf
Aumento do número de empresas.	4	4
Aumento da procura dos serviços por parte dos clientes.	4	4
Oportunidade para o aparecimento de novos centros de treino de surf.	5	3
Maiores exigências dos clientes em relação à qualidade dos serviços.	4	4
Aumento do número de empresas com estratégias de diferenciação.	4	4
Inovação nos processos de treinos e aulas de surf.	5	5
Desenvolvimento de novas tecnologias de informação da empresa.	3	3
Aumento da diferenciação horizontal nas empresas.	4	4
Maior equilíbrio de poderes	4	4

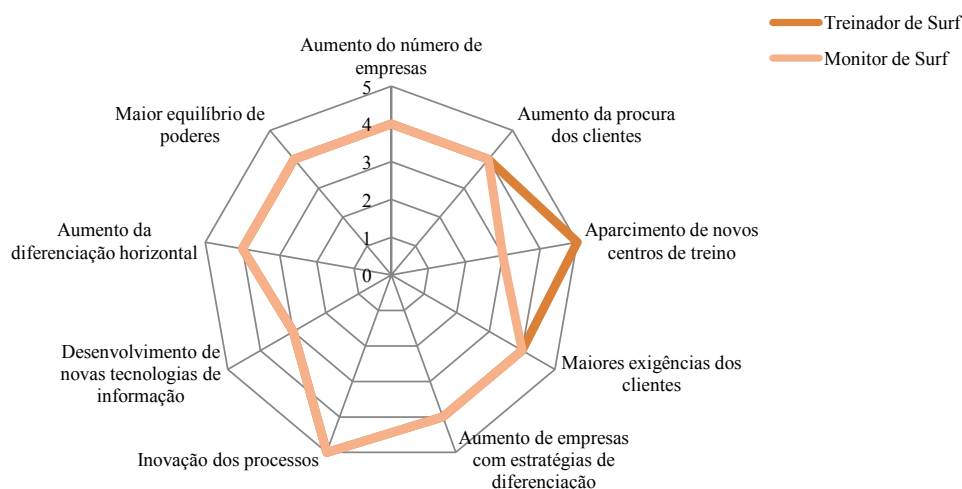


Gráfico 3 - Influência dos fatores de evolução das três Forças Genéricas nas Profissões do Treinador de Surf e Monitor de Surf

O aumento do número de empresas; a procura dos clientes e o aparecimento de novos centros de treino de surf potenciam um aumento do número de monitores de surf e treinadores de surf nas empresas analisadas do subsetor. Porém, os fatores de inovação e o aumento das exigências dos clientes evidenciam um aumento qualitativo destes

profissionais. São necessários monitores e treinadores de surf mais capazes, com melhor formação acadêmica, experiência profissional e com uma componente social mais responsável.

O aumento da diferenciação horizontal e equilíbrio de poderes das empresas aumenta a responsabilização destes profissionais, bem como o alargamento das suas tarefas nas empresas.

4.6 Evolução das Profissões e Necessidades de Competências

A evolução das profissões está dependente das repercussões dos fatores de evolução na vertente quantitativa e qualitativa (INOFOR, 2002). A evolução quantitativa considera a oferta de determinada profissão no mercado; e a evolução qualitativa refere as alterações do conteúdo de trabalho, das qualificações e competências dos profissionais (INOFOR, 2002).

4.6.1 Evolução Quantitativa

A evolução quantitativa das profissões do subsetor pode conduzir ao aparecimento de três situações diferentes: profissões em emergência; profissões em crescimento e profissões em redução ou regressão (INOFOR, 2002).

O volume reduzido de negócios e essencialmente, a política de custos da maioria das empresas não permitem o aparecimento de novas figuras profissionais no seio das empresas analisadas. Considerando a influência que todos os fatores de evolução exercem sobre o gestor da empresa, a contratação de um gestor poderia revelar-se extremamente benéfica para a empresa a longo prazo. Este profissional auxiliaria algumas das ações do gestor (proprietário), uma profissão que se revela cada vez mais exigente.

Existem duas profissões em crescimento nas empresas analisadas do subsetor: o coordenador de atividades e o treinador de surf. O aumento da complexidade organizacional das empresas e a oportunidade para o aparecimento de novos centros de treino de surf constituem dois fatores de evolução determinantes para o crescimento destas duas profissões.

A evolução crescente do subsector faz com que não existam quaisquer profissões em redução ou regressão.

4.6.2 Evolução Qualitativa

O aparecimento de novas empresas e aumento das exigências dos clientes exige uma melhoria constante dos saberes, saberes-fazer técnicos e saberes-fazer relacionais e sociais de todos os profissionais das empresas analisadas.

A procura de profissionais com formação superior deve ser uma prioridade, principalmente nas profissões do monitor de surf e treinador de surf. A qualidade dos serviços depende, em grande parte, da ação destes profissionais. Assim, o aumento qualitativo dos serviços das empresas do subsector do Surf Formação e Ensino em Portugal pode estar dependente da aposta em profissionais com formação superior em Ciências do Desporto, Pós Graduação em Surf, Animação Desportiva e Turística.

5. Identificação dos Principais Problemas do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal

5.1 Evolução Desmesurada

Nos últimos anos, o subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal tem crescido exponencialmente. Com o aumento da procura, aumenta também a oferta por parte das empresas. Atualmente, a cidade de Peniche e a zona do Algarve encontram-se lotadas em relação ao número de empresas que operam neste subsetor.

As condições únicas que Peniche oferece para a prática do surf nos vários níveis, fazem com que a cidade seja sucessivamente invadida por empresas de outras cidades nacionais e internacionais. Esta situação faz com que ocorra uma disputa cerrada de ondas entre as empresas, colocando em causa não só a segurança dos clientes, bem como a segurança dos banhistas que usufruem da praia durante a época balnear.

A região do Algarve apresenta também sérios problemas: a falta de espaço e a ausência de regulamentação dificultam imenso a atividade das empresas locais, principalmente durante a época balnear quando o número de clientes aumenta.

Todas estas situações agravam com a ausência da certificação de algumas empresas. Grande parte não se encontra legalizada e não possui as condições necessárias para o exercício desta atividade.

5.2 Problema Central

O aumento exagerado de escolas e centros de treino de surf em Portugal contrasta com a estagnação do número de profissionais com formação especializada.

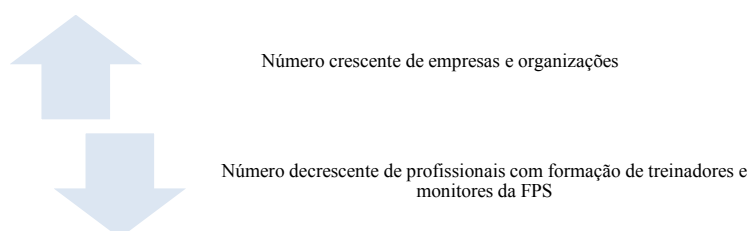


Figura 13 - Problema Subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal

O “*Capítulo IV Treinadores*” do Regulamento de Funcionamento das Escolas e Centros de Treino de Surf é claro e perentório: “*Os treinadores em atividade nas escolas e centros de treino de surf deverão possuir o diploma de treinadores e monitores reconhecido pela Federação Portuguesa de Surf*” (FPS, 2003). Atualmente a FPS apenas reconhece os profissionais que possuem o curso de monitores e treinadores da própria FPS. Porém, existe em Portugal um número bastante reduzido de profissionais com esta formação. Devido a uma diretiva da União Europeia, os cursos das várias federações desportivas foram reestruturados, e o da FPS não foi exceção. Desde 2010, que os cursos de monitores e treinadores de surf estão parados e ainda hoje, a FPS espera a luz verde do Instituto Português do Desporto e da Juventude, o IPDJ. Em entrevista, o Diretor de Comunicação da FPS chega mesmo a afirmar que houve um erro estratégico por parte do IPDJ, uma vez que impossibilitou a FPS de prosseguir a formação dos profissionais que atuam no subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal, ao mesmo tempo que o número de empresas cresce de forma exponencial.

A falta de profissionais com formação reconhecida pela FPS faz com que exista um número considerável de monitores de surf e treinadores de surf no subsetor a operarem sem qualquer tipo de formação e sem cédula de treinador. Todos os dias chegam à FPS, pedidos de reabertura dos cursos de monitores e treinadores de surf. Para garantir a evolução qualitativa dos profissionais do subsetor Surf Formação e Ensino em Portugal, é urgente que os diferendos existentes entre a FPS e o IPDJ terminem e, que o curso seja reativado.

Esta situação faz com que as empresas procurem profissionais com formação em ciências do desporto, animação turística e/ou com experiência desportiva, enquanto atletas ou praticantes de surf. A aproximação das faculdades com as empresas do subsetor pode-se revelar extremamente benéfica a longo prazo. Em Peniche, algumas empresas possuem protocolo com a Faculdade de Desporto de Rio Maior. Estas possibilitam a realização de estágios a alunos da faculdade e os resultados têm sido extremamente positivos.

Apesar de existirem monitores e treinadores com o curso administrado pela International Surfing Association ISA em Portugal, estes não são reconhecidos pela FPS. Segundo esta entidade, estes cursos possuem um caráter comercial, de curta

duração e não garantem a formação de treinadores e monitores de surf de qualidade. Um grande número de proprietários das empresas analisadas afirma que esta recusa é incoerente e incompreensível, uma vez que a ISA está hierarquicamente acima da FPS. Um dos proprietários inquiridos chega mesmo a afirmar que caso as empresas seguissem à risca a regulamentação elaborada pela FPS, os negócios paravam por completo.

Em entrevista, o Presidente da Câmara Municipal de Peniche refere que uma das preocupações da autarquia é a ilegalidade de alguns dos profissionais que atuam nas empresas locais do subsetor. Segundo o entrevistado, algumas empresas contratam profissionais estrangeiros por troca de serviços de alojamento e restauração. Esta situação poderá estar a ocorrer noutras cidades portuguesas.

Todas estas situações colocam em causa não só, a qualidade dos serviços bem como todas as campanhas de sensibilização que o Governo de Portugal, mais concretamente o Turismo de Portugal, tem feito em torno do subsetor do Surf Formação e Ensino.

5.3 Fiscalização e Regulamentação

As situações ilegais ocorrem devido às inúmeras falhas de fiscalização e de controlo de qualidade que o subsetor do Surf Formação e Ensino apresenta em Portugal. Apesar destes casos ocorrerem com conhecimento da FPS, são casos da responsabilidade da Autoridade Marítima Nacional. Este organismo, mais concretamente as várias capitánias localizadas ao longo da costa portuguesa, são responsáveis pela fiscalização do subsetor.

A Autoridade Marítima Nacional é um organismo extremamente burocrático, que revela uma falta de sensibilidade para exercer os seus poderes junto das empresas que atuam no seio do subsetor. Não obstante, cada capitania possui um modo diferente de atuar e interpretar o regulamento do subsetor. Esta situação dificulta imenso as atividades das empresas do subsetor, uma vez que impossibilita a definição de quadro legal único e constante. É essencial a realização e manutenção de um quadro legal, que regule de forma igual e equilibrada todo o território nacional. Para além desta entidade, a Autoridade Administrativa Nacional Especializada no Âmbito da Segurança

Alimentar e da Fiscalização Económica, a ASAE, possui também um importante papel na fiscalização do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal.

Para uma melhor regulamentação e fiscalização do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal é necessário uma maior proximidade entre a Autoridade Marítima Nacional e a FPS. Tal como o Presidente da Câmara Municipal de Peniche refere em entrevista, se existem irregularidades, devem existir penalizações, mediante as ações de fiscalização existirá uma seleção e assim eliminar-se-ão todas as empresas que não cumprem a questão regulamentar. Só assim se poderá garantir a justa competitividade entre as empresas, a qualidade e o bom funcionamento do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal.

5.4 Associações de Escolas de Surf Locais e Regionais

Destaque para o importante papel das poucas Associações de Escolas de Surf locais existentes no subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal. Atualmente existem duas associações: a Associação de Escolas de Surf e Surfcamps de Peniche (AESSP) e a Associação de Escolas de Surf da Costa Vicentina (AESCV). São associações sem fins lucrativos, que têm como principais objetivos: defender os interesses das empresas locais que atuam no subsetor; transmitir todas as informações necessárias às entidades responsáveis pela regulamentação e fiscalização do subsetor; criar regras que permitam desenvolver as atividades em segurança e propor novas ideias para o subsetor, de acordo com o conhecimento local.

Estas associações devem funcionar como interlocutores do subsetor do Surf Formação e Ensino. A título exemplificativo, o Presidente da Câmara Municipal de Peniche destaca o papel importante que a AESSP tem desenvolvido em Peniche. A autarquia reúne frequentemente com esta associação, a fim de apurar todos os problemas que as empresas locais enfrentam. Esta partilha de informação deveria acontecer também junto dos organismos responsáveis pelo subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal, nomeadamente da FPS e AMN. Contudo, a relação entre as associações de escolas de surf e a FPS não existe. Estas não são reconhecidas e não exercem qualquer influência junto destes organismos.

Após o I Encontro de Escolas de Surf que se realizou a 1 de Junho de 2013, a AESCV, com base na realidade vivida na região do Algarve, elaborou a primeira

Proposta de Regulamentação do Surf em Portugal (Associação de Escolas de Surf da Costa Vicentina [AESCV], 2013). Solicitada pelo Governo de Portugal, dentro do plano da Estratégia para o Mar 2013-2014 (GP, 2013), o principal objetivo deste modelo é “*criar regras de conduta e de funcionamento para todas as entidades promotoras de atividades de surf na Costa Vicentina durante a época balnear, de forma a garantir a segurança de todos os envolvidos, a oferta de um produto turístico de qualidade, preservação do património natural da região e a justiça/transparência concorrencial entre as empresas...*” (AESCV, 2013). O documento refere ainda, que este projeto deve ser uma proposta não só regional mas também nacional, “*servindo as regras de conduta aqui propostas para regular de forma eficaz e sustentável o funcionamento desta atividade a nível nacional*” (AESCV, 2013).

A partilha de informação entre todos os organismos envolvidos no subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal é urgente, pois caso não ocorra o subsetor corre o risco de se auto regulamentar.

Quadro 26 – Organismos e Entidades Responsáveis pelo subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal

Organismo	Função	Âmbito
Autoridade Marítima Nacional	Fiscalizadora	Nacional*
Autoridade Administrativa Nacional Especializada no Âmbito da Segurança Alimentar e da Fiscalização Económica – ASAE	Fiscalizadora	Nacional
Federação Portuguesa de Surf	Licenciador Regulador Consultor Formador**	Nacional
Associações de Escolas de Surf ***	Interlocutor****	Regional

* Através das várias capitânias localizadas ao longo da costa marítima portuguesa.

** Até 2010 promovia o curso de Monitores e Treinadores de Surf da FPS. Desde então, o curso mantém-se parado.

*** Atualmente existem apenas duas em Portugal: AESSP e AESCV.

**** Não reconhecida.

Conclusões

O Modelo Sistémico do Setor Surf constitui o primeiro modelo de delimitação setorial que aborda o surf segundo a dimensão do desporto. Este modelo possui cinco eixos distintos, sendo que o eixo de Utilização do Surf apresenta seis subsetores: o subsetor do Surf Profissional, Surf Federado, Surf Formação e Ensino, Surf Para Todos, Surf Escolar e Universitário e Surf Adaptado.

Após apresentação do modelo, o estudo foca o subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal. Este subsetor é constituído por escolas de surf e centros de treino de surf que enquadram a prática do surf nos níveis de ensino iniciado, intermédio, avançado e do alto rendimento. São estas empresas que introduzem praticantes e/ou atletas que mais tarde, integram os subsetores do Surf Para Todos, Surf Federado e/ou Surf Profissional. Estas são maioritariamente microempresas com estratégias semelhantes e com estruturas organizacionais simples, orientadas para a execução de tarefas.

O gestor, o próprio proprietário da empresa, participa em todas as ações da mesma. Para além desta figura central, coexistem outras como o monitor de surf e o administrativo. Destaque para o aparecimento e crescimento das profissões do coordenador de atividades e do treinador de surf no subsetor. Todos estes profissionais atuam nas áreas funcionais de gestão, operação e administrativa das empresas.

Nos últimos anos, o subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal apresenta uma evolução exponencial no número de empresas. Este crescimento contrasta com uma estagnação do número de profissionais com formação especializada da Federação Portuguesa de Surf. Desde 2010 que os cursos de treinadores e monitores de surf da FPS, condicionando bastante a ação das empresas do subsetor. Não obstante, o subsetor Surf Formação e Ensino em Portugal apresenta sérios problemas de regulamentação e de fiscalização. Estes problemas ocorrem devido a falta de proximidade entre as várias entidades responsáveis, como a Federação Portuguesa de Surf e a Autoridade Marítima Nacional. As associações de escolas de surf locais e regionais devem, a longo prazo, alcançar um papel de maior destaque no seio do subsetor, surgindo enquanto interlocutores locais e regionais.

Para que a crescente evolução seja qualitativa, organizada, regulamentada e sobretudo fiscalizada, é fundamental que antes de agir, se equacionem e estudem as questões mais pertinentes do subsetor.

Apesar das limitações quanto ao número reduzido da amostra, este estudo pretende servir de base de trabalho a todas as entidades responsáveis pelo subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal, como a Federação Portuguesa de Surf, a Autoridade Marítima Nacional e as várias associações de escolas de surf locais e regionais.

Este estudo possui também informações importantes para a construção dos cenários prospetivos, bem como dos perfis dos profissionais do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal.

O Modelo Sistémico do Setor Surf serve de ponto de partida para inúmeros estudos relacionados com o setor do surf. Partindo do eixo de Utilização do Surf poderão ser explorados outros subsetores extremamente importantes em Portugal, como subsetor do Surf Federado, Surf Profissional e Surf Para Todos.

Referências Bibliográficas

- Adão e Silva, P. (2009). Economia do Surf. Retirado de Jornal Economico: http://economico.sapo.pt/noticias/a-economia-do-surf_72359.html.
- Aguerre, F. (2013). *ISA President Message*. Retirado de ISA: <http://www.isasurf.org/isa-info/presidents-message/>
- Almeida, M. (2010). *A cultura do Surf: Desporto, Estilos de Vida e Consumo* (Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto). Faculdade de Motricidade Humana Universidade Técnica de Lisboa.
- Associação Nacional de Surfistas (2008). *Historial*. Retirado de: http://www.ansurfistas.com/sn_historical.php.
- Associação de Escolas de Surf da Costa Vicentina (2013). *Projecto Proposta da Regulamentação do Surf em Portugal – Baseado na realidade da promoção de aulas de surf no Algarve [PDF document]*.
- Bayeux, P. (2002). Les Colictivités Territoriales. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution* (289-310). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.
- Bayle, E. (2002). Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution* (43-64). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.
- Bicudo, P. & Horta, A. (2009). Integrating Surfing in the Socio-economic and Morphology and Coastal Dynamic Impacts of the Environmental Evaluation of Coastal Projects. *Journal of Coastal Research SI* 56, 1115-1119. http://www.salvemosurf.org/Bicudo_ICS_2009_revised1.pdf.
- Bicudo, P. (2011, Julho 3). Surfar para Sair da Crise. *Revista Pública*, 20-30.
- Borte, J. (2000). *Waikiki: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surfline: http://www.surfline.com/surfing-a-to-z/waikiki-history_939/.

- Borte, J. (2013a). *Association of Surfing Professionals ASP: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surfline: http://www.surfline.com/surfing-a-to-z/association-of-surfing-professionals-asp-history_749/.
- Borte, J. (2013b). *Kelly Slater: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surfline: http://www.surfline.com/surfing-a-to-z/kelly-slater-biography-and-photos_909/.
- Cabeleira, T. (2011). *Turismo de Surf na Capital da Onda Ensaio Sobre a Sustentabilidade de uma Rota de Surf em Peniche* (Dissertação elaborada com vista à obtenção de grau de Mestre em Turismo). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Chevalier, V. (2002). Les Activités Equestres. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution* (131-144). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.
- Claudino, R. (2003). *Estudos prospetivos, perfis profissionais e diagnósticos de necessidades de formação do setor de atividades Desportivas* (Documento não Publicado). MundiServiços – Companhia de Serviços e Gestão, Lda/Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa. Lisboa.
- Coelho, A. (2011, Julho 3). Surfar para Sair da Crise. *Revista Pública*, 20-30.
- Corrand, B. & Abitol, C. (2002). Les activités Sportives de Nature et D'Aventure. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution* (183-206). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.
- Correia, A. (2011, Julho 3). Surfar para Sair da Crise. *Revista Pública*, 20-30.
- De Bosscher, V.; De Knop, P; Van Bottenbrug, S. & Shibli, S (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6:2, 185-215.
- De Bosscher, V.; De Knopp, P.; Van Bottenbrug, S.; Bingham, J. (2009). Explaining International Sporting Success: an International Comparison of Elite Sport Systems and Policies in Six Countries. *Sport Managment Review*. Sydney, V.12.

- European Observatoire of Sport and Employment (2007). *Guide for the design & European Industry Framework of Activities for the Sport and Active Leisure Sector (NEARS-08)*. Luxembourg: European Commision under the Lifelong Learning Programme.
- EUROSTAT (2008). *Statistical Classification of Economic Activities In Europe Community NACE Rev. 2*. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities,
- Federação Portuguesa de Surf (2003). *Regulamento das Escolas e os Centros de Treino de Surf*. Retirado de: <http://www.surfingportugal.com/cms/index/view/id/6>
- Federação Portuguesa de Surf (2013). *Sobre a FPS*. Retirado de: <https://www.surfingportugal.com/cms/index/view/gid/9917>.
- Fluker, M. (2003). Riding the wave: Defining Surf Tourism. *CAUTHE: Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*.
- Gavazzo, M. (2008). São Pedro do Estoril. em Rocha, J. (2008) *História do Surf Em Portuga: As Origens (105-116)*. Lisboa: Quimera Editores.
- Governo de Portugal. (2013). *Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 [PDF document]*. Retirado de: <http://www.dgpm.gov.pt/Documents/ENM.pdf>.
- Gratton, C. (1998): The economic importance of modern sport. *Culture, Sport, Society*, 1 (1), 101-117.
- Green, M. & Houlihan, B. (2005). Elite Sport Development. *Policy Learning and Political Priorities*. London & New York: Routledge.
- Grupo de Investigação em Turismo; Instituto Politécnico de Leiria, (2012). *Estudo Impacto do Rip Curl Pro Peniche 2012 Portugal Síntese [PDF document]*. Retirado de: http://www.cm-peniche.pt/uploads/PDF_Noticias/RelatorioSinteseRCPPeniche2012.pdf.
- Guibert, C. (2002). Le Surf. Em em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution* (115-116). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.

- Guiddens, A. (2001). *O mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.
- Haakenson, J. (2011). Joe Surf: Before there was Surflin, there were landlines. *Daily Pilot Newspaper*. Retirado de: <http://www.dailypilot.com/news/education/tn-hbi-0421-surfcolum-20110420,0,7315887.story?page=2>.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas do Desporto Revisão 3*. Lisboa
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2010). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa
- Instituto para a Inovação e Formação (2002). *Manual Metodológico: Estudos Setoriais e Prospetivos*. Lisboa.
- International Labour Organization (2012). *International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO-08) Structure, group definitions and correspondence tables*. Geneva.
- International Surfing Association, (2013a). *History of the ISA*. Retirado de International Surfing Association: <http://www.isasurf.org/isa-info/history-of-the-isa/>.
- International Surfing Association, (2013b). *Mission Statement*. Retirado de International Surfing Association: <http://www.isasurf.org/isa-info/mission-statement/>.
- Kampion D., & Brown, B. (1998). *Stocked: A History of Surf Culture*. Los Angeles: Evergreen.
- Kampion, D. & Marcus, B. (2009). *Jack O'Neill: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surflin: http://www.surflin.com/surfing-a-to-z/jack-oneill-biography-and-photos_877/.
- Kampion, D. (2009). *Endless Summer: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surflin: http://www.surflin.com/surfing-a-to-z/endless-summer-history_800/.
- Kampion, D. (2013a). *Tom Blake: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surflin: http://www.surflin.com/surfing-a-to-z/tom-blake-biography-and-photos_760/.
- Kampion, D. (2013b). *Surfer Magazine: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surflin: http://www.surflin.com/surfing-a-to-z/surfer-magazine-history_918/.

- Kaner, J. (2013). *Malibu: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surfline: http://www.surfline.com/surfing-a-to-z/malibu-history_857/.
- Le Roux, N.; Chantelat, P.; Camy, J. (1999). *Sport and Employment in Europe Final Report*. France.
- Lima, P. (2008). O Surf em Portugal no princípio do princípio. em Rocha, J. (2008) *História do Surf Em Portuga: As Origens (8-23)*. Lisboa: Quimera Editores.
- Lima, P. (2012). “ *O surf, naquela época, tal como agora, é liberdade, improvisação e aventura. Na emoção de estar na onda nada mudou*”. Em Sá Leal, A. & Cipriano, F. (2012) *Portugal Surf Guide (14-19)*. Lisboa: Uzina Books.
- Loirand, G. (2002). Le Sport Associatif Competitif Federé. em Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L’Emploi Sportif en France: situation et tendances d’évolution (65-85)*. Ministère de l’Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.
- Lopes, J. (2008). *Surf e Bodyboard Como Produtos Turísticos da Região Autónoma da Madeira* [PDF document]. Retirado de: [http://www.citma.pt/Uploads/Jo%C3%A3o%20Manuel%20Taborda%20Lopes\[1\].pdf](http://www.citma.pt/Uploads/Jo%C3%A3o%20Manuel%20Taborda%20Lopes[1].pdf)
- Lusa (2013). *Macnamara põe a onda da Nazaré na capa “ The Times”*. Retirado de: <http://expresso.sapo.pt/mcnamara-poe-onda-da-nazare-na-cap-do-the-times=f783227>.
- Macdonald, J. (2012). *Praia de Leça, 1927: Os Primeiros Surfistas no País*. Retirado de Up Daily: http://upmagazine-tap.com/pt_updailys/praia-de-leca-1927-os-primeiros-surfistas-no-pais/.
- Madeira, C. (2013). *Nazaré surfa onda da promoção externa graças a McNamara* [PDF document]. Diário Económico edição de 31 Janeiro 2013, 40. Retirado de: http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/RevistaImprensaNacional/AicepPortugalGlobal/Documents/Nazare%20surfa%20onda_DE310113.pdf.
- Marcus, B. (2013). *Surf Leashes: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surfline: http://www.surfline.com/surfing-a-to-z/surf-leashes-history_921/.

Michot, T. (2002). Les Activités Nautiques et Aquatiques. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution* (99-101). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.

Moreira, M. (2007). *Matriz de Análises das Tarefas Desportivas Sistema de Classificação Estrutural - Modelo Taxonómico do Surf* (Tese apresentada com vista a obtenção de grau de Doutor em Motricidade Humana na especialidade de Ciências do Desporto). Faculdade de Motricidade Humana Universidade Técnica de Lisboa.

Moreira, M. (2009). *Surf: Da ciência à Prática*. Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa.

Moreira, M. (2011, Julho 3). Surfar para Sair da Crise. *Revista Pública*, 20-30.

Moreira, M. (2012, Setembro 29). Série Mar Português - Pode Portugal ser um imenso país de Surf?. *Jornal O Público*, 20-30.

Moreira. (2013). *O record foi ou não batido?*. Retirado de Surftotal.com: <http://www.surftotal.com/pt/index.php/noticias/entrevistas/item/8189-o-recorde-foi-ou-n%EF%BF%BDo-batido>.

Nazaré Qualifica, (2013). Retirado de: http://www.nazarequalifica.pt/website/index.php?option=com_content&task=view&id=176&Itemid=1.

Nunes, S. (2010). Portugal num mundo de mudança - Tendências económicas - O Surf na Economia do Mar: propostas de conhecimento e institucionalização. *Jannus 2011-2012*, 126-127.

Onfire Magazine. (2013). *Moche Series: Portugal recebe série histórica de eventos ASP*. Retirado de: <http://www.surfportugal.pt/component/content/article/42-competicao/2260-moche-series-portugal-recebe-serie-historica-de-eventos-da-asp>.

Pedreira, M. (2002). *Programa Figueira Pro World Championship Tour*. Figueira da Foz: João Lagos Sport/Gestão de Eventos.

Pereira (2004). *Para uma visão fenemológica do corpo contemporâneo: contributo a partir do alpinismo e das ginásticas de academia* (Tese apresentada com vista à obtenção de grau de Doutor apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto). Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Pereira, H. (2010). *Caraterização do Turismo de Surf Europeu e sua Contribuição para o Desenvolvimento Sócio-Económico do Litoral Português [PDF document]*. (Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Marketing. ISCTE-Business School Instituto Universitário de Lisboa). Retirado de: <https://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/3831/1/TeseHelioPereira.pdf>.

Pereira, P. (2012). *Mundial de Surf Acumula 26 milhões em Peniche*. http://economico.sapo.pt/noticias/mundial-de-surf-acumula-26-milhoes-em-peniche_158804.html.

Pigeassou, C. (2002). Les Loisirs de Raquettes. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), *L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution* (145-182). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.

Pires, G. (1990). *A Aventura Desportiva - O desporto para o 3º Milénio*. Oeiras: Câmara Municipal de Oeiras - Divisão de Cultura, Desporto e Turismo.

Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto – O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

Pires, M. (2009). *Em entrevista Pedro Bicudo: Portugal está na linha da frente na investigação das tecnologias aplicadas ao surf*. Retirado de Federação Portuguesa de Surf: <https://www.surfingportugal.com/cms/index/view/id/1333>.

Pires, M. (2010). *Em entrevista Pedro Lima: O Surf pode ser um tubo de ensaio da própria vida*. Retirado de Federação Portuguesa de Surf: <https://www.surfingportugal.com/cms/index/view/id/1333>.

Quiksilver. (2009). *Kelly Slater: Greatest Athlete Of All Time?*. Retirado de Quiksilver The Man & The Wave Blog: http://blog.quiksilver.com/surf_blog/kelly-slater-greatest-athlete-of-all-time/.

- Ranasinghe, R., Turner, I. & Symonds, G. (2006). Shoreline response to multi-functional artificial surfing reefs: A numerical and physical modelling study. *Coastal Engineering* 53, 589-611.
- Reis, U. (2012, Setembro 29). Série Mar Português - Pode Portugal ser um imenso país de Surf?. *Jornal O Público*, 12-15.
- Revista Surf Portugal (2011). Perfil do Surfista Português Surf Portugal Tmn Survey. Em Revista Surf Portugal 2011.
- Rocha, J. (2008). *História do Surf Em Portugal: As Origens*. Lisboa: Quimera Editores.
- Sanders, M. (2013). *Surfrider Foundation: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surfline: http://www.surfline.com/surfing-a-to-z/surfrider-foundation-history_922/.
- Semente Surfboards. (2013). *História*. Retirado de Semente: <http://www.semente.pt/>.
- Silva, E. (2012, Outubro 13). Suplemento Surf ed. Nº 1077. *Jornal I*, 02-03.
- Simioni, B. & Esteves, L. (2010). Analysing the Performance of the Multi-Functional Artificial Reefs. *Journal of Integrated Coastal Zone Management* 10 (1): 127-145.
- Surf Industry Manufacturers Association. (2013). *20 Years of Surfing History* [PDF document]. Retirado de: <http://www.sima.com/Portals/0/20th%20Anniverseary/SIMA%2020%20Year%20Timeline.pdf>.
- Surftotal (2012). *Peniche Inaugura o 1º Centro de Alto Rendimento*. Retirado de: <http://www.surftotal.com/pt/index.php/noticias/item/7377-peniche-inaugura-1%C2%BA-centro-de-alto-rendimento>.
- Surftotal (2013). O Recorde foi ou não batido? . Retirado de: <http://www.surftotal.com/pt/index.php/noticias/entrevistas/item/8189-o-recorde-foi-ou-n%C3%A3o-batido?>
- Surftotal. (2009). *Os melhores momentos do surf português de 2009*. Retirado de: <http://www.surftotal.com/pt/index.php/noticias/item/623-os-melhores-momentos-do-surf-portugu%C3%AAs-de-2009>.
- UNSTAT (2008). International Standard Industrial Classification of All Economic Activities Revision 4. United Nations & New York.

Vailleau, D. (2002). Les Gymnastiques de Loisir Associatives. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution (87-98). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.

Vaillon, R. (2002). Le Fitness. Em Le Roux, N. & Camy, J. (2002), L'Emploi Sportif en France: situation et tendances d'évolution (119-130). Ministère de l'Education Nationale. Co-édition AFRAPS/RUNOPES.

Valente, J. (2011). *Ericeira World Surfing Reserve [PDSF document]*. Câmara Municipal de Mafra. Retirado de: http://www.worldsurfingreserves.org/sites/default/files/imce_uploads/documents/WSR_Ericeira_book_preview-final.pdf.

Walker, M. (2013). *Lisa Anderson: Surfing A to Z Surfology*. Retirado de Surfline: http://www.surfline.com/surfing-a-to-z/lisa-andersen-biography-and-photos_744/.

Warshaw, M. (2003). *The Encyclopedia Of Surfing*. Orlando: Hartcourt, Inc.

Warshaw, M. (2010). *The History of Surfing*. San Francisco, California: Chronicle Books LLC.

Zucco, F. (2002). Surf – Um Mercado em Evolução: *XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

A. Entrevista Professor Doutor Miguel Moreira – Professor Coordenador da Pós Graduação em Surf da Faculdade Motricidade Humana de Lisboa

Perguntas:

1. Qual a realidade do subsetor Surf Formação e Ensino em Portugal e como tem decorrido a sua evolução ao longo dos últimos anos?
2. Destaca a realidade de outro país Europeu no subsetor do Surf Formação e Ensino?
3. Considera a formação da Federação Portuguesa de Surf adequada?
4. Existe algum protocolo entre a Faculdade Motricidade Humana de Lisboa e a Federação Portuguesa de Surf?
5. Prevê o aparecimento de novas profissões no subsetor do Surf Formação e Ensino?
6. Considera os processos de fiscalização adequados?
7. Como prevê o futuro do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal?

B. Entrevista Dr. Carlos Mariano - Diretor de Comunicação da FPS

Perguntas:

1. Qual a realidade do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal?
2. Qual o papel destas empresas na formação de atletas, que mais tarde, integram o subsetor do Surf Federado e Surf Profissional?
3. Qual a profissão chave do subsetor do Surf Formação e Ensino?
4. Este subsetor emprega muitos profissionais?
5. Porquê que o curso da FPS está congelado desde 2010?
6. A Federação Portuguesa de Surf reconhece outros cursos?
7. Os profissionais formados em Ciências do Desporto e que revelam alguma experiência na modalidade poderão obter o grau de treinador de surf grau I?
8. Qual o papel da Federação Portuguesa de Surf no seio do subsetor do Surf Formação e Ensino?
9. A fiscalização é levada a cabo por que entidade?
10. Qual a relação da FPS com as várias Associações de Escolas de Surf locais em Portugal?
11. Prevê um futuro risonho para o subsetor do Surf Formação e Ensino?

C. Entrevista António José Correia - Presidente da Câmara Municipal de Peniche

Perguntas:

1. Existem estratégias locais que controlam o aparecimento de novas empresas e regulam este subsetor em Peniche?
2. Quais as vantagens competitivas das empresas que atuam no subsetor do Surf Formação e Ensino em Peniche?
3. Este subsetor emprega muitos habitantes em Peniche?
4. Atualmente a fiscalização é da responsabilidade de que entidades? A Câmara Municipal de Peniche desenvolve algum tipo de fiscalização no subsetor do Surf Formação e Ensino?
5. Considera a formação direcionada para os profissionais do subsetor do Surf Formação e Ensino adequada? (Curso de Monitores e Treinadores de Surf FPS)
6. Como vê a introdução de profissionais com formação universitária aliada a uma experiência desportiva na modalidade?

D. Entrevista Bruno Bairros – Vice-Presidente da Associação de Escolas de Surf e Surfcamps de Peniche

Perguntas:

1. Qual a realidade do subsetor Surf Formação e Ensino na cidade de Peniche e como tem decorrido a sua evolução ao longo dos últimos anos?
2. Existem estratégias locais que controlam o aparecimento de novas empresas e regulam este subsetor em Peniche?
3. Esta Associação é reconhecida pela Federação Portuguesa de Surf?
4. Quais as vantagens competitivas das empresas que atuam no subsetor do Surf Formação e Ensino em Peniche?
5. Este subsetor emprega muitos habitantes em Peniche?
6. Considera a formação direcionada para os profissionais do subsetor do Surf Formação e Ensino adequada? (Curso de Monitores e Treinadores de Surf FPS)
7. Qual deveria ser o papel das entidades responsáveis pela regulamentação e fiscalização do subsetor Surf Formação e Ensino em Portugal?
8. Como prevê o futuro do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal e em Peniche?

E. Entrevista Alexandra Soares - Associação de Escolas e Surfcamps da Costa Vicentina (AESCVC)

Perguntas:

1. Qual a realidade do subsetor do Surf Formação e Ensino na região do Algarve?
Como se tem processado a sua evolução ao longo destes anos?
2. Quais as vantagens competitivas das empresas que atuam na região do Algarve?
Quais as principais barreiras e dificuldades que se colocam a nível regional?
3. No geral, quais as estratégias de mercado e de serviços que as empresas da região do Algarve têm seguido? Quais são as estratégias internas destas empresas, por exemplo ao nível de marketing, qualidade de serviço e integração tecnológica? Qual a tendência futuradas estratégias das empresas na região do Algarve?
4. Qual a situação financeira atual das empresas do subsetor na região do Algarve?
Existem casos de falência ou de expansão?
5. Que tipo de tecnologia existe no seio das empresas do subsetor do Surf Formação e Ensino da região do Algarve? Qual a sua importância na estrutura e no processo de organização do trabalho das empresas?
6. Como prevê a evolução destas tecnologias no futuro? Quais as consequências desta evolução nas estruturas das empresas, empregos e competências?
7. Como é estruturado e organizado o trabalho no seio das empresas do subsetor Surf Formação e Ensino na região do Algarve?
8. Como tem sido a evolução das estruturas das empresas? Quais os motivos dessas alterações e quais as repercussões sentidas nos empregos?
9. Quais as profissões chave do subsetor do Surf Formação e Ensino?

10. Existe emprego excendentário na região do Algarve? Quais as profissões e porque motivos?
11. Existem profissões com maiores dificuldades de recrutamento na região do Algarve? Quais são essas profissões e quais os motivos?
12. Qual a sua opinião em relação às formações orientadas para os profissionais do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal?
13. Qual a sua opinião em relação a essas formações em termos quantitativos e qualitativos? O que deveria ser promovido e desenvolvido de acordo com as necessidades do subsetor?
14. As empresas da região do Algarve desenvolvem algum tipo de ações de formação para os seus profissionais?
15. Qual o papel da Associação de Escolas de Surf da Costa Vicentina no seio do subsetor do Surf Formação e Ensino? Qual a vossa influência na formação de profissionais? Promovem algum tipo de formações?
16. Qual o principal problema do subsetor do Surf Formação e Ensino em Portugal? E no Algarve?
17. Existem algumas políticas nacionais e regionais que beneficiam ou prejudicam o subsetor do Surf Formação e Ensino da região do Algarve?
18. Como prevê o futuro do Surf Formação e Ensino no Algarve?
19. A existência de Associações de Escolas de Surf é fundamental para o controlo e organização do crescimento do subsetor do Surf Formação e Ensino a nível local?

TÓPICOS POR ENTREVISTA

Entrevista	Fiscal.	Surf Federado	Profissões	Futuro	Outras Entidades	FPS	FPS e IPDJ	Formação	Formação e Faculdades	Contexto	Contexto Local	Contexto Europeu	Enquadra.
PDMM	4	1	3	5	1	0	2	4	2	5	0	2	1
FPS	4	1	2	3	3	4	1	4	1	12	0	0	4
PCMP	2	1	2	2	4	0	0	2	1	2	4	0	0
AESSP	3	0	2	2	3	2	1	2	0	4	6	0	1
AESCV	0	0	5	1	4	2	0	3	0	0	5	0	0

ANÁLISE DO CONTEÚDO – SUMMARY GRID

PDMM - Fiscalização						Coded segments	Summary
Code System	PDMM	FPS	PCMP	AESSP	AESCV		
Fiscalização						Após ativação do curso, esta situação deverá ser contrariada. Devemos ser mais exigentes em relação aos profissionais que atuam neste subsetor, pois só assim será garantida a qualidade dos serviços. Miguel Pacheco [16-16](0)	
Surf Federado							
Profissões							
Futuro							
Outras Entidades							
FPS							
FPS relação IPDJ							
Formação						Paralelamente deverá existir uma maior regulamentação e fiscalização desta atividade económica. Este processo poderá estar dependente da relação existente entre a Marinha Portuguesa e a FPS. Estas entidades devem trabalhar conjuntamente para garantir que a regulamentação é adequada à realidade do subsetor e que a fiscalização aconteça. Miguel Pacheco [23-23](0)	
Faculdades							
Contexto							
Contexto Local							
Contexto Europeu							
Enquadramento						Paralelamente, existe um número considerável de monitores e treinadores a operarem sem qualquer tipo de formação e/ou cédula de treinador. Este facto coloca em causa a qualidade dos serviços prestados e a própria evolução do subsetor do Surf Formação em Portugal. Miguel Pacheco [7-7](0)	
						Estas situações ocorrem devido às inúmeras falhas de fiscalização e controlo de qualidade que o subsetor do Surf Formação em Portugal apresenta. Miguel Pacheco [19-19](0)	

Formulário Empresas do Subsetor do Surf Formação e Ensino

O subsetor do Surf Formação e Ensino contempla todas as empresas que oferecem serviços relacionados com a prática do surf nos níveis iniciado, intermédio e avançado e alto rendimento.

Em Portugal, o mercado do Surf Formação é essencialmente constituído por Escolas de Surf, Centros de Treino de Surf.

O presente questionário tem como objectivo identificar as estratégias, as estruturas e a organização destas empresas.

***Obrigatório**

1. Nome da Empresa: *

2. Tipo de Empresa: *

Marque todas que se aplicam.

☐ Escola de Surf

☐ Centro de Treinos

☐ Surfcamp

☐ Outro: _____

3. Identifique a vertente do surf com a qual empresa mais se relaciona: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Surf Lazer (vertente do lazer e turismo)

☐ Surf Competição (vertente da competição)

4. A gestão da empresa é da responsabilidade: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Do Proprietário

☐ De um Gestor Contratado

☐ Do Proprietário com o auxílio de um Gestor Contratado

☐ Outro: _____

5. Número médio de pessoas ao serviço nos últimos 3 anos? *

Caso a empresa tenha menos de 3 anos, responda para os últimos anos.

6. Capital Social da empresa: *

Resposta em euros €.

7. Volume de negócios da empresa (por ano):

Resposta em euros €.

8. Ano de início da atividade: *

II - Identificação e Caracterização das Estratégias de Mercados e Produtos

9. Serviço Principal: *

Indique apenas o principal. Por exemplo: aulas de surf / treino de surf / alojamento / aluguer material / outros serviços não enunciados anteriormente.

10. Serviços Complementares: *

Um ou vários serviços. Por exemplo: aulas de surf e/ou treino de surf e/ou alojamento e/ou aluguer material e/ou outros serviços não enunciados anteriormente.

11. Principais Clientes: *

Clientes com maior peso no volume de negócios total da empresa.

Marcar apenas uma oval.

☐

Clientes Nacionais

☐

Clientes Estrangeiros

☐

Ambos

12. Quais as características que os clientes mais valorizam nos serviços da sua empresa? *

13. A procura dos serviços da sua empresa tem: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Aumentado
- ☐ Mantido
- ☐ Diminuído

14. Na sua opinião, essa procura está dependente do aparecimento de novos serviços? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe

15. Com base na sua experiência, indique o(s) país(es) europeu(s) concorrente(s) com Portugal no mercado do Surf Formação?

16. E a nível nacional, quais a(s) cidade(s) mais desenvolvida(s) no mercado do Surf Formação? *

Indique-a(s)

17. A empresa possui um plano estratégico definido? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

18. Se sim, qual o plano estratégico da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Crescimento
- ☐ Retração
- ☐ Estabilidade
- ☐ Reestruturação Organizacional

19. A empresa tenciona desenvolver novos serviços no futuro? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

20. Se sim, quais?

21. Os serviços da empresa são certificados? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Não existem serviços certificados no subsetor do Surf Formação

☐ Desconhece a existência de organismos certificadores

22. Se assinalou a resposta "sim", identifique o(s) organismo(s) certificador(es) do subsetor?

23. A empresa atua em mercados internacionais? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

24. Se sim, indique-o(s)?

25. No futuro, a empresa tenciona expandir para mercados internacionais? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

26. Se sim, para que países?

27. A empresa vende com a própria marca? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

28. A empresa possui outras marcas? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

29. Se sim, indique a(s).

30. Como é feita a promoção da empresa? *

Por exemplo: flyers, redes sociais, site, merchandising...

31. A empresa estabelece relações de cooperação com entidades públicas? *

Por exemplo: Câmara Municipal, estabelecimentos de ensino, outras organizações.

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

32. Se sim, indique-a(s)?

33. A empresa subcontrata outras empresas? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

34. Se sim, para que tipo de serviços?

35. Qual tem sido a evolução do mercado do Surf Formação? *

Aparecimento de novas empresas no mercado do Surf Formação.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Crescente
- ☐ Estável
- ☐ Decrescente

36. E a evolução dos Recursos Humanos? *

Se o aparecimento de profissionais com formação tem acompanhado ou não a evolução do mercado Surf Formação (essencialmente Treinadores e Monitores de surf).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Aumento no número de profissionais
- ☐ Estagnação no número de profissionais
- ☐ Diminuição do número de profissionais
- ☐ Outro: _____

37. A empresa é: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Fixa, opera com um estabelecimento fixo.
- ☐ Móvel, opera sem estabelecimento fixo utilizando um meio de transporte.
- ☐ Mista

38. Refira um motivo pelo qual a empresa está sediada nessa cidade. *

III - Identificação e Caracterização das Estratégias Tecnológicas

39. A empresa efetua investimento em inovação? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

40. Se sim, que tipo de inovação?

Marque todas que se aplicam.

☐ Serviço

☐ Produto

☐ Processos

☐ Gestão

☐ Tecnologias de Informação (sites, redes sociais)

41. Qual a periodicidade desses investimentos? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Rara

☐ Ocasional

☐ Contínua

42. Qual a idade média dos materiais utilizados nas aulas e treinos de surf? *

Resposta em número de anos.

43. Com que frequência a empresa renova esse material? *

Resposta em número de anos.

44. Quem decide a aquisição ou não de novos materiais? *

Caso exista colaboração entre profissionais, pode ser escolhida mais que uma opção.

Marque todas que se aplicam.

☐ Proprietário

☐ Gestor

☐ Monitor de Surf

☐ Outro: _____

45. Quais os materiais utilizados pela empresa nas aulas de surf? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Fatos de Surf
- ☐ Pranchas
- ☐ Leash
- ☐ Deck
- ☐ Lycras
- ☐ Botas
- ☐ Outro: _____

46. Existe algum tipo de parceria no fornecimento desses materiais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

47. Se sim, com que marcas?

48. A empresa possui tecnologias de informação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

49. Se sim, quais?

Por exemplo: Sites, Redes Sociais, outros
ficheiros e aplicações.

50. Quem as gere? *

Caso exista colaboração entre profissionais, pode ser escolhida mais que uma opção.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Proprietário
- ☐ Gestor
- ☐ Monitor de surf
- ☐ Empresa subcontratada
- ☐ Outro: _____

51. A empresa estabelece relações de cooperação no âmbito tecnológico com outras empresas? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

52. A empresa investiu em tecnologias de informação nos últimos 5 anos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

53. A empresa tenciona adquirir novas tecnologias de informação nos próximos 5 anos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sabe

54. Se sim, especifique quais as tecnologias de informação a adquirir no futuro próximo.

IV - Caracterização da Estrutura Organizacional

55. A empresa está associada a outras empresas privadas? *

Por exemplo: Escolas de surf, surfcamps, restaurantes, hotéis, pousadas da juventude ou outras empresas privadas.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

56. A empresa possui: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Um plano estratégico formalizado (missão, objetivos, valores)
☐ Regras formalmente impostas (fluxo de trabalho)
☐ Manual de procedimentos
☐ Manual de qualidade
☐ Não possui qualquer destes documentos

57. Os profissionais da empresa têm acesso a que informações? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Missão
- ☐ Objetivos
- ☐ Volume de Negócios
- ☐ Não têm acesso a nenhuma informação

58. Foram introduzidas alterações na estrutura organizacional da empresa nos últimos anos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

59. Estão previstas alterações para os próximos anos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Depende da evolução da empresa

60. Se sim, refira as alterações previstas?

V - Caraterização de Modelos Organizacionais

61. De que forma está organizado o trabalho? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Individualmente
- ☐ Em grupo ou equipa
- ☐ Varia consoante o número de clientes

62. Existe um responsável fixo pelos grupo de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

63. Existe rotação entre os elementos da equipa de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

VI - Caracterização de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

64. Número actual de trabalhadores:

65. Média de Idades:

66. Na empresa existem os seguintes cargos: *

Marque todas que se aplicam.

☐ Gestor

☐ Diretor/Coordenador de Atividades

☐ Responsáveis Grupos de Trabalho

☐ Treinador de Surf

☐ Monitor/Instrutor de Surf

☐ Outro: _____

67. Habilitações das pessoas referidas na questão número 53: *

Marque todas que se aplicam.

☐ Formação académica em desporto

☐ Pós Graduação em Surf

☐ Formação académica em áreas que não o desporto

☐ Curso de treinadores da Federação Portuguesa de Surf

☐ Sem Formação

68. Qual a evolução do volume de emprego na empresa? *

Número de pessoas empregadas pela empresa nos últimos anos.

Marcar apenas uma oval.

☐ Aumento

☐ Estabilização

☐ Diminuição

69. Quais os motivos que mais levam a empresa a despedir trabalhadores? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Idade
- ☐ Falta de competências (formação académica e pessoal)
- ☐ Inexistência das competências exigidas
- ☐ Estagnação de atividades
- ☐ Diminuição do número de clientes
- ☐ Nenhum empregado despedido até à data
- ☐ Outro: _____

70. Quais os motivos que levam o trabalhador a rescindir com a empresa? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Política de remuneração da empresa
- ☐ Poucas oportunidades de desenvolvimento profissional
- ☐ Forte procura destas funções pelo mercado
- ☐ Pouca atividade da empresa
- ☐ Nenhum trabalhador rescindiu com a empresa até à data
- ☐ Outro: _____

71. A que modalidades recorre a empresa? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Contratos a termo
- ☐ Prestação de Serviços (Recibos Verdes)
- ☐ Empregos de inserção (estágios profissionais, estágios curriculares, voluntariado)
- ☐ Outro: _____

72. Qual tem sido a política de recrutamento nos últimos anos? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Aquisição de novas competências
- ☐ Reforço das competências já existentes

73. Quais as competências a adquirir ou reforçar no futuro próximo? *

Nas diversas áreas: gestão, comercial, administração, treino desportivo.

74. Quais os meios utilizados pela empresa no recrutamento de novos profissionais? *

Por exemplo: anúncios, contatos informais no seio do subsetor.

75. A empresa já recorreu ao recrutamento online? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

76. Quais as profissões mais difíceis de recrutar no mercado do Surf Formação? Enumere uma razão. *

77. Quais os critérios mais importantes na seleção dos profissionais por parte da empresa? *

Marque todas que se aplicam.

☐ Habilitações Superiores

☐ Curso FPS

☐ Componente Social

☐ Línguas Faladas

☐ Outro: _____

78. A empresa promove ações de formação? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

79. A empresa realiza projetos de partilha de conhecimento entre os seus profissionais? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

80. Se sim, que tipo de técnicas são utilizadas?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Reuniões Presenciais
- ☐ Ações de Formação
- ☐ Discussões online
- ☐ Outro: _____

81. A empresa avalia o desempenho dos seus profissionais? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

82. A empresa realiza diagnósticos frequentes para detectar necessidades de competências? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

83. Existe uma base de dados atualizada com o percurso dos profissionais da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

84. 70. Existe uma base de dados com o percurso atualizado dos clientes da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

85. Como é realizado o processamento de salários? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Internamente
- ☐ Externamente

VII - Guião de Análise dos Empregos

86. Qual a duração média do tempo de trabalho de cada profissional? *

Especificar cada profissão no verão e no inverno.

87. Faça uma breve descrição da ocupação de cada profissional da empresa. *

(o que faz, para que faz e como faz)

88. Em que áreas profissionais deseja a empresa investir no futuro? *

Empregos emergentes.

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Gestão Comercial
- ☐ Administrativa
- ☐ Marketing
- ☐ Desportiva
- ☐ Animação Turística
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro:
- ☐ _____

89. Quais as áreas profissionais que tendem a desaparecer no futuro? *

Marque todas que se aplicam.

- Gestão
- ☐ Comercial
- ☐ Administrativa
- ☐ Desportiva
- ☐ Animação
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro:
- ☐ _____

